Uważne i świadome organizacje pozarządowe

Vademecum dla NGO 2017

Publikacja powstała w ramach projektu „NGO.MAZOWIA.COM 2017 – skuteczne, innowacyjne i profesjonalne organizacje pozarządowe na Mazowszu” realizowanego przez Federację Mazowia w partnerstwie z Fundacją Wspierania Edukacji i Rozwoju Innowatorium. Projekt jest współfinansowany ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego.

Spis treści

Wprowadzenie 1

Dostępność w organizacji – czym i dla kogo jest oraz w jaki sposób się za to zabrać? 3

Empowerment. Sposób na bardziej sprawiedliwy świat 11

Co widzisz na obrazku? Ćwiczenia z różnorodności społecznej 23

Konflikt w organizacji 34

Appendix: Europejski Fundusz Społeczny dla mazowieckich organizacji pozarządowych 41

Wprowadzenie

Vademecum dla NGO 2017 to druga część narzędziownika dla organizacji pozarządowych na Mazowszu, będąca podsumowaniem treści cyklu webinariów, który realizowany był w ramach projektu „NGO.MAZOWIA.COM 2017 – skuteczne, innowacyjne i profesjonalne organizacje pozarządowe na Mazowszu". Federacja Mazowia w partnerstwie z Fundacją Wspierania Edukacji i Rozwoju Innowatorium prowadzi ten projekt już od dwóch lat dzięki współfinansowaniu ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego.

W 2016 roku projekt poświęcony był nowym technologiom, a Vademecum ukazało się pod tytułem: *Nowe technologie w NGO, czyli szansa na skuteczną komunikację*. W 2017 roku uczestnicy webinariów – przedstawiciele mazowieckich organizacji pozarządowych – podnosili swoją wiedzę głównie z zakresu kompetencji miękkich takich, jak: umiejętność porozumienia bez przemocy w codziennej pracy organizacji, znajomość zasady empowermentu w prowadzonych działaniach, wrażliwość na mechanizmy dyskryminacji czy uważność w kwestii dostępności organizacji i realizowanych przez nią wydarzeń. Tegoroczne Vademecum publikowane pod hasłem *Uważne i świadome organizacje pozarządowe* stanowi zatem wspaniałe uzupełnienie dla zeszłorocznej części dotyczącej głównie innowacyjnych rozwiązań technologicznych, nowych trendów i narzędzi dla NGO.

Tegoroczną publikację otwiera tekst o **dostępności w organizacji** autorstwa Maćka Augustyniaka z Fundacji Polska Bez Barier – tekst o tym, jak wiele od nas zależy, jak świetnie można zadbać o dostępność w naszej codziennej działalności i dlaczego warto to robić. Tekst ten wchodzi w dialog z kolejnym, autorstwa zajmującej się na co dzień działaniami antydyskryminacyjnymi, Justyny Dubanik. W artykule dowiemy się, **czym jest zasada empowermentu** i jak realizować projekty i działania tak, aby wzmacniały osoby dla których są one realizowane. O mechanizmach, które dzielą ludzi i mechanizmach, które można wykorzystać do tego, aby zmniejszać uprzedzenia i podziały, pisze z kolei trenerka równościowa, Lena Rogowska. Co robić, żeby niezamierzonym efektem działań nie było reprodukowanie stereotypów, uprzedzeń i wykluczeń? Jak efektywnie integrować? I wreszcie, czego uczy nas **różnorodność**? Refleksja o różnorodności komponuje się z artykułem antropolożki kultury, Izabeli Meyzy, o **porozumieniu bez przemocy** – coraz bardziej popularnej metodzie Marshalla B. Rosenberga – i o tym, jak wykorzystywać ją w codziennej pracy organizacji. W jaki sposób komunikujemy się w naszych organizacjach? Jak rozmawiać ze sobą w sytuacji konfliktowej? Co robić, kiedy emocje biorą górę? Mamy nadzieję, że na te i inne pytania znajdą Państwo odpowiedzi w tekstach czterech ekspertów, których refleksje uzupełniają się wzajemnie oświetlając z różnych perspektyw jeden z ważniejszych obszarów pracy trzeciego sektora, czyli tego, co międzyludzkie.

Tegoroczne Vademecum zawiera także **appendix** poświęcony Europejskiemu Funduszowi Społecznemu. O tym, jak skorzystać z szansy, jaką daje organizacjom EFS oraz, jak radzić sobie z najczęściej spotykanymi utrudnieniami, z którymi mierzą się organizacje planujące projekty EFS, pisze specjalista, Artur Wywigacz.

Życzymy Państwu dobrej lektury, a Waszym organizacjom rozwijania uważności w pracy z drugim człowiekiem!

Maciej Augustyniak

Dostępność w organizacji – czym i dla kogo jest oraz w jaki sposób się za to zabrać?

Na początek: nieciekawa wiadomość. Dostępność nie jest ani jednoznaczna, ani prosta. Jeśli chcemy, by nasza organizacja była otwarta dla każdego, musimy się przyłożyć. Drogi na skróty brak.

Dobra wiadomość jest taka, że warto! Satysfakcja z rzetelnie wykonanej pracy nie zawodzi również w przypadku dostępności, a świadomość, że nie wykluczamy nikogo, jest świetna.

Słyszeliście na pewno, że jeśli coś jest dla wszystkich to jest dla nikogo. Albo: że kto dużo obejmuje ten słabo ściska. Zabawne czyż nie? A czy prawdziwe? Na dostępność dobrze jest popatrzeć z szerokiej perspektywy. Warto wziąć pod uwagę rozwiązania architektoniczne, pomyśleć o organizowanych przez nas wydarzeniach, możliwych rozwiązaniach, kompetencjach naszych pracowników, przekazywanej przez nas informacji i jeszcze kilku sprawach.

Dla kogo to robimy? Jest pokusa, by napisać, że dla wszystkich. Albo: że dla nas samych. I chyba nie rozminąłbym się zanadto z prawdą. Postaram się jednak wymienić kilka osób, które pewnie skorzystają z dostępnych rozwiązań.

Będą to:

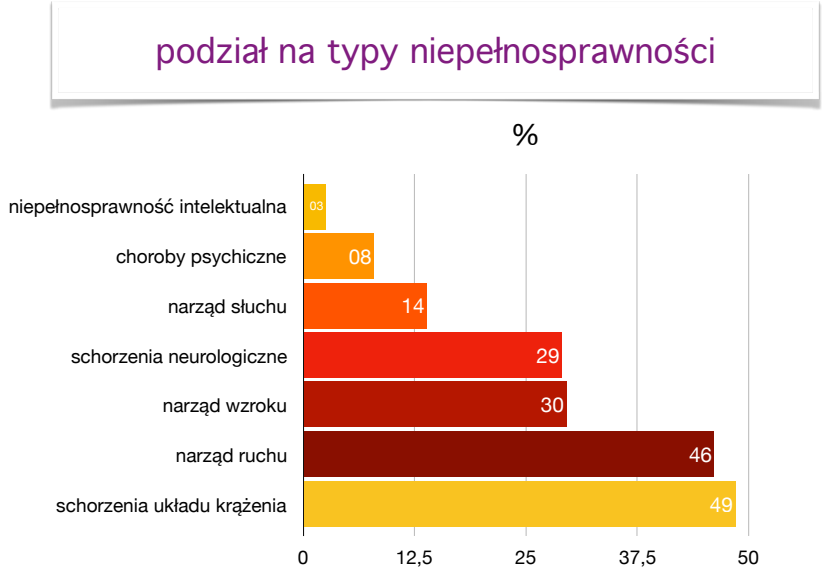
- ☞ osoby poruszające się na wózkach,
- ☞ osoby o ograniczonej możliwości poruszania się z innych powodów np. mające trudności z chodzeniem, ludzie starsi, osoby z nieporęcznym bagażem, kobiety w zaawansowanej ciąży, osoby poruszające się w butach na obcasach,
- ☞ osoby z niepełnosprawnością wzroku,
- ☞ osoby z niepełnosprawnością słuchu,
- ☞ osoby mające problem z rozumieniem języka pisanego albo mówionego, w tym osoby z chorobami psychicznymi lub z niepełnosprawnością intelektualną,
- ☞ osoby niskiego wzrostu (w tym dzieci),
- ☞ osoby z tymczasową niepełnosprawnością (ktoś złamał sobie nogę lub niedawno miał operację).

A tak konkretnie?

- ☞ Wasze Klientki i Klienci,
- ☞ Odbiorczynie i Odbiorcy Waszych działań,
- ☞ Wasze Pracowniczki i Pracownicy,
- ☞ Wasze Sponsorki i Sponsorzy,
- ☞ Wasze Partnerki i Partnerzy,
- ☞ Administracja rządowa i samorządowa.

Brzmi jak cała masa ludzi prawda? Zakładamy, że w Europie Zachodniej około 12 – 15% ludzi to osoby z niepełnosprawnością. Ale czy to ważne? Moim zdaniem: nie bardzo. Nie każdy ma orzeczenie

o niepełnosprawności, ale każdy, naprawdę każdy ma potrzeby – świetnie, gdy jesteśmy na nie otwarci.



Informacja to podstawa! Nasza strona internetowa powinna być zgodna ze standardem WCAG 2.0. Jeśli planujemy zamówienie nowej strony lub modernizację obecnej, to warto rozważyć zapis w umowie z wykonawcą zbliżony do poniższego: „Przedmiot zamówienia musi być zgodny ze wszystkimi wytycznymi WCAG 2.0 zawartymi w załączniku nr 4 do Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz.U. z 16 maja 2012 poz. 526) – dalej zwanym Rozporządzeniem. Wykonawca oświadcza, że posiada niezbędną wiedzę i doświadczenie w zakresie standardów sieciowych i wytycznych dotyczących dostępności serwisów internetowych dla osób niepełnosprawnych, o których mowa w §19 Rozporządzenia oraz załączniku nr 4 do Rozporządzenia. Wszelkie poprawki serwisu wynikające z jego niedostępności i niezgodności z załącznikiem nr 4 do Rozporządzenia o którym mowa w… paragrafie niniejszej umowy wykonawca zobowiązuje się wdrożyć bezzwłocznie na swój koszt w terminie 14 dni od daty wskazania błędów dostępności przez Zamawiającego. Zamawiający zobowiązuje się zgłosić Wykonawcy w formie pisemnej wykryte wady i błędy niezgodności z wytycznymi zawartymi w załączniku nr 4 do Rozporządzenia”[1].

Warto zabezpieczyć w budżecie Waszej organizacji środki na niezależny audyt strony i przeszkolenie Redaktorów i Redaktorek serwisu. Nawet znakomicie zrobioną stronę można łatwo i szybko popsuć – uniwersalną zasadą jest ustawiczne dbanie o jej dostępność – chociażby przez prawidłowe opisywanie dodawanych zdjęć.

Jeśli mamy już ekstra stronę, przeszkolone osoby redagujące treści – warto przejść do owych treści. Merytoryczna zawartość serwisu jest

[1] Więcej informacji znajdziesz na stronie: http://dostepnestrony.pl/jak-zamowic-dostepny-serwis/ [data dostępu: 22.12.2017].

nie mniej ważna od jej strony technicznej. Dobrą praktyką jest pisanie o tym, jak wygląda dostępność naszej siedziby, jakie zapewniamy formy kontaktu, jak wyglądają organizowane przez nas wydarzenia. Ważna kwestia! Nie traktujmy dostępności zero – jedynkowo. Nie piszmy „dostępne/ niedostępne". Opisujmy sytuację. Dwa schody będą stanowiły barierę dla jednych – niekoniecznie dla drugich. Np. Głuchym bardziej niż schody, zazwyczaj przeszkadza brak tłumaczeń na Polski Język Migowy. Poniżej dwa linki z opisami dostępności dwóch odmiennych instytucji. Warto zajrzeć i wyrobić sobie zdanie.

- ☞ http://teatrsyrena.pl/dostepnosc.html
- ☞ http://www.kopernik.org.pl/odwiedz-nas/kopernik-bez-barier/

Najważniejsze na poniższym rysunku jest to, że zazwyczaj niepełnosprawność nie jest widoczna. Często jest też sprzężona. Pamiętajcie o drobiazgach. O tym, że krzesło z podłokietnikami jest ważne (bo ktoś starszy albo poruszający się o kulach będzie miał szansę, by z niego skorzystać), o tym, że wykładzina ze zbyt długim włosiem może unieruchomić kogoś poruszającego się na wózku. O tym, że naklejka na szklanych drzwiach może kogoś uchronić od rozbicia sobie nosa.

Nie jest możliwe, by w tak krótkim opracowaniu wyczerpać temat dostępności. Postaram się zatem udzielić Wam kilku rad, jednocześnie zachęcając do kontaktu i poszerzania wiedzy na temat dostępności.

RADY DOTYCZĄCE KONTAKTÓW Z OSOBAMI Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ:

- ☞ Nie zapomnij zapytać **„czy pomóc?"** i **„jak pomóc?".** Te dwa pytania są ajważniejsze. Nie starajmy się wiedzieć lepiej. Ludzie zazwyczaj najlepiej znają swoje potrzeby. Nie decydujmy za innych.
- ☞ Pamiętajmy, że zarówno wózek, jak i wszystkie inne rzeczy typu kule, biała laska etc. należą do przestrzeni prywatnej. Nigdy nie dotykamy ich bez pozwolenia!
- ☞ Zawsze zwracajmy się bezpośrednio do osoby z niepełnosprawnością, a nie do osoby bez widocznej niepełnosprawności, jeśli w takim towarzystwie się znajduje. I nie zakładajmy, że jest to relacja opiekun(ka) – podopieczny(a). To mogą być znajomi, randka i dowolna inna relacja międzyludzka.
- ☞ Używajmy zwykłych zwrotów grzecznościowych lub orientacyjnych, bez względu na typ niepełnosprawności rozmówcy. „Do widzenia" wypowiedziane w kierunku osoby niewidomej jest tak samo w porządku jak „proszę podejść" w stosunku do osoby poruszającej się na wózku.
- ☞ Nie pytajmy czy możemy pogłaskać psa asystującego – nie możemy. Tak samo nie możemy do niego mówić, cmokać ani go rozpraszać. Pies jest w pracy i od jego skupienia zależy bezpieczeństwo człowieka, któremu pomaga.

- ☞ Jeżeli nie możemy zrozumieć osoby z zaburzeniami mowy, śmiało poprośmy ją o powtórzenie. Nie udawajmy, że zrozumieliśmy, jeśli nie zrozumieliśmy.
- ☞ Nie martwmy się nieznajomością Polskiego Języka Migowego – zapytajmy, czy możemy użyć kartki i długopisu. Pamiętajmy, że nie wszystkie osoby posługujące się Polskim Językiem Migowym znają foniczny Język Polski.
- ☞ Niektóre osoby czytają z ruchu warg. Nie zasłaniajmy twarzy, jeśli ktoś patrzy nam na usta. Postarajmy się też nie siedzieć tyłem do źródła światła.
- ☞ W przypadku osób z niepełnosprawnością wzroku dobrze jest unikać długich przerw w wypowiedzi i świetnie, jeśli informujemy rozmówcę o czynnościach, które wykonujemy.
- ☞ Podając wskazówki osobie z niepełnosprawnością wzroku, starajmy się być dokładni i precyzyjni.
- ☞ Traktujmy osoby z niepełnosprawnością intelektualną bez protekcjonalności. W komunikacji z osobami z niepełnosprawnością intelektualną używajmy prostego języka – lecz nie dziecinnego. Dajmy swojemu rozmówcy czas.

RADY DOTYCZĄCE ORGANIZACJI WYDARZEŃ:

- ☞ INFORMACJA – jak zwykle najważniejsza.
- ☞ MIEJSCE wydarzenia powinno być zawsze dostępne architektonicznie – jeśli nie do końca wiemy, co to znaczy – zajrzyjmy np. na stronę www.niepelnosprawnik.pl.
- ☞ Warto przeprowadzić SZKOLENIE dla pracowniczek, pracowników, wolontariuszek i wolontariuszy z zakresu potrzeb i obsługi osób z różnymi niepełnosprawnościami.
- ☞ Dużym udogodnieniem jest wygodny DOJAZD komunikacją miejską i miejsca parkingowe dedykowane dla osób z niepełnosprawnością ruchową w pobliżu miejsca wydarzenia.
- ☞ Dbajmy o dostępność ZAPROSZENIA. Tekstowa forma (nie obrazkowa!) ułatwi dotarcie z informacją do większej grupy odbiorców i odbiorczyń m.in. z niepełnosprawnością wzroku, a nagranie w Polskim Języku Migowym do Głuchych.
- ☞ Różne grupy osób z niepełnosprawnościami mają różne POTRZEBY. Podczas wydarzenia, dla Głuchych pomocne będzie tłumaczenie na Polski Język Migowy, dla słabosłyszących pętla indukcyjna, symultaniczny przekaz tekstowy i filmy z napisami, dla słabowidzących wysoki kontrast i duży tekst, a dla niewidomych audiodeskrypcja. Zapytaj o specjalne potrzeby w zaproszeniu.
- ☞ Zapewnij różne formy KONTAKTU – telefon, SMS, e-mail.
- ☞ Zadbaj o dostępność stron WWW i MATERIAŁÓW (np. konferencyjne). Pliki przygotuj w dostępnych formatach elektronicznych (Word, PDF z warstwą tekstową), a wideo z tłumaczeniem na Polski Język Migowy, z napisami, audiodeskrypcją. Bądź przygotowany(a) do udostępnienia alternatywnych formatów, takich jak np. druk powiększony.
- ☞ Zapewnij dostępność TRANSMISJI ON-LINE uwzględniając tłumaczenie migowe, napisy, odtwarzacz przyjazny oprogramowaniu czytającemu.

- Pamiętaj o specjalnych potrzebach panelistów i panelistek z niepełnosprawnościami.
- Nie zapominaj o sprawdzeniu procedur EWAKUACJI osób z niepełnosprawnościami z miejsca wydarzenia. Nie ceduj odpowiedzialności wyłącznie na straż pożarną czy administratora obiektu.

RADY DOTYCZĄCE DOSTĘPNOŚCI ARCHITEKTONICZNEJ:

- Drobiazgi są ważne! Czasem 2 cm stanowi różnicę pomiędzy dostępnością a jej brakiem.
- Dostępność to nie tylko to, co w środku. Rozejrzyjcie się. Może uda się coś poprawić na zewnątrz? Ważny jest dojazd, komunikacja zewnętrzna, w tym ocena stanu nawierzchni wokół, jakość przejść dla pieszych, etc.
- Wejście (rodzaj wejścia – z poziomu terenu, schody, pochylnia; szerokość i łatwość otwierania drzwi, progi).
- Szerokość drzwi, z których skorzysta większość ludzi to 90 cm.
- Komunikacja wewnętrzna w organizacji, rozmieszczenie umeblowania i elementów ruchomych (takich, jak wieszaki na ubrania, baniaki z wodą, roll-up) mogą być każdorazowo rozstawione w różnych miejscach – pamiętajmy, by nie stawiać ich w przejściu, ograniczając ciągi komunikacyjne.
- Sposób umeblowania to nie tylko dostępność dla ewentualnych klientów i klientek. Miejsca pracy są równie ważne!
- Toalety dostępne dla osób z niepełnosprawnością ruchową powinny mieć: szerokie wejście (min. 90 cm); zamknięcie drzwi możliwe nawet w rękawicach bokserskich (ktoś może mieć słabszy chwyt); przestrzeń manewrową min. 150 cm x 150 cm; dostęp do muszli z możliwie dużej ilości stron (prawa, lewa, wertykalnie); miejsce na nogi pod umywalką (brak cokołu ograniczającego ruch); lustro od wysokości umywalki – tak, żeby każdy mógł się przejrzeć (niekoniecznie regulowane); suszarkę i dozownik do mydła w zasięgu rąk – bez potrzeby przemieszczania się; baterię przy umywalce automatyczną lub z przedłużoną rączką; poręcze przy umywalce (ważne dla osób starszych, poruszających się o kulach); wszystkie poręcze przymocowane solidnie – nie do ściany z karton-gipsu; system spuszczania wody dostępny alternatywnie (np. z poręczy); system wzywania pomocy oznakowany czytelnie i dostępny również z pozycji leżącej na podłodze (przyciski na różnych wysokościach, sznurek, numer telefonu).
- Zapewnienie odpowiedniej przestrzeni manewrowej wszędzie tam, gdzie to możliwe. Zazwyczaj prawidłową wartością jest 150 cm na 150 cm.
- Odpowiednia szerokość ciągów komunikacyjnych to taka, w której są w stanie bez kłopotu minąć się dwie osoby poruszające się na wózkach. Pamiętajmy, że którejś z nich może towarzyszyć pies.
- Szerokość ciągów komunikacyjnych jest ważna również dla osób posługujących się Polskim Językiem Migowym, potrzebują one miejsca na swobodną rozmowę.
- Wyznaczenie miejsca parkingowego dla osób z niepełnosprawnością na parkingu.

- Świetne byłoby zastosowanie w pomieszczeniach odmiennej faktury i kolorystyki nawierzchni jako systemu orientacji dla osób z niepełnosprawnością wzroku.
- Pamiętajmy o udźwiękowieniu windy (powinna mówić w środku i na zewnątrz), zastosowaniu w niej lustra na całej wysokości ściany vis a vis wejścia – osoba na wózku będzie widziała, co jest za nią podczas wychodzenia z windy.
- Zastosowanie pętli indukcyjnej dla osób słabosłyszących.
- Biurka powinny umożliwić schowania nóg na głębokość 30 cm tak, aby osoby poruszające się na wózkach mogły swobodnie z nich korzystać (możliwość czytania dokumentów i podpisywania ich w dogodnej pozycji przodem, a nie bokiem).
- Oznaczenia w alfabecie Brailla – to czytelny sygnał o wrażliwości organizacji.
- Oznaczenia kontrastowe na schodach, futrynach i innych miejscach mogących spowodować potencjalne zagrożenie.

Powyższe punkty tylko pobieżnie i wyrywkowo opisują działania, które można przedsięwziąć, by polepszyć dostępność przestrzeni. Na drodze do dostępności bardzo ważne są konsultacje. Sugeruję konsultowanie rozwiązań jeszcze na etapie projektu. Starajmy się nie pytać o zdanie tylko jednej osoby np. poruszającej się na wózku. Ta osoba świetnie zna swoje potrzeby, ale już niekoniecznie potrzeby innych osób. Najlepiej przeprowadzić szerokie konsultacje lub/i zwrócić się do organizacji zajmujących się dostępnością. Rzeczą często pomijaną w planowaniu dostępności są kwestie związane z bezpieczeństwem i ewakuacją osób z niepełnosprawnością (i nie tylko ich!).

Akcja: ewakuacja!

Kto jest na tyle sprawny, by szybko i sprawnie skorzystać ze schodów? To podstawowe pytanie, które powinniśmy sobie zadać planując ewakuację. Ewakuacja ludzi z budynku w nagłych wypadkach jest przewidywalnym wydarzeniem – możemy to zaplanować! Pamiętajmy, że jasne i czytelne procedury zapewniają płynną ewakuację i że, droga ewakuacyjna oraz wyjścia powinny prowadzić jak najprostszą drogą do miejsc zbiórki.

Zanim jednak staniesz w sytuacji ewakuacji, zastanów się, czy znasz odpowiedzi na kluczowe, związane z ewakuacją pytania:

- gdzie w siedzibie twojej organizacji znajdują się wszystkie wyjścia ewakuacyjne?
- czy drogi ewakuacyjne są wolne od niepotrzebnych przedmiotów?
- czy można przebyć drogę ewakuacyjną z wózkiem ewakuacyjnym bez zbędnych opóźnień?
- czy w budynku jest wystarczająca liczba wózków ewakuacyjnych?
- gdzie znajdują się wózki ewakuacyjne i czy są to właściwe miejsca?
- kim są wyznaczone osoby odpowiedzialne za bezpieczeństwo w razie ewakuacji? Sprawdź…

- jakie dodatkowe obowiązki mają osoby odpowiedzialne za ewakuację?
- czy osoby odpowiedzialne za ewakuację wiedzą, na jakie schorzenia chorują pracownicy lub jakie przeszli ostatnio operacje?
- czy jest opracowany plan regularnego szkolenia pracowników?
- gdzie jest punkt zbiórki?
- czy wszyscy pracownicy/mieszkańcy wiedzą, gdzie jest najbliższe wyjście ewakuacyjne?

W jakich sytuacjach przeprowadzamy ewakuację?

- pożar lub zadymienie,
- atak terrorystyczny,
- powódź, trzęsienie ziemi,
- brak dostawy prądu,
- strukturalne uszkodzenia budynków.

Dla kogo to robimy?

- ludzi poruszających się na wózkach,
- kobiet w ciąży,
- osób stale przyjmujących leki,
- osób z tymczasową niepełnosprawnością ruchu,
- seniorów.

Co powinnyśmy wiedzieć o wózkach ewakuacyjnych?

- 1 wózek ewakuacyjny przeznaczony dla 1 osoby na każdym piętrze budynku – a może niekoniecznie?
- wózki ewakuacyjne powinny być umiejscowione w pobliżu miejsc przebywania osób wymagających pomocy lub w pobliżu: toalet dla osób z niepełnosprawnościami, restauracji, sal konferencyjnych, galerii publicznych, wyjść ewakuacyjnych.

Jak zredukować zagrożenie?

- osoby pracujące w budynku powinny znać plany ewakuacyjne,
- osoby pracujące powinny być przeszkolone z zakresu działań w sytuacjach wyjątkowych, by zminimalizować ryzyko wypadku,
- zgrany i współpracujący team pomoże nam w realizacji zadań ewakuacyjnych.
- bądźmy świadomi ludzkich potrzeb!
- regularnie przeprowadzajmy próbną ewakuację,
- regularnie sprawdzajmy sprzęt przeciwpożarowy (gaśnice, węże, koce przeciwpożarowe oraz sprzęt ewakuacyjny),
- regularnie sprawdzajmy przepustowość dróg ewakuacyjnych.

Jeśli jesteś osobą odpowiedzialną za ewakuację:

- ☞ podczas ewakuacji trzymaj się końca, by reagować na ewentualne problemy
- ☞ przeprowadzaj próbną ewakuację z osobą towarzyszącą,
- ☞ zostań z ewakuowaną osobą do czasu zakończenia ewakuacji, może potrzebować dalszej pomocy,
- ☞ jeżeli to możliwe przygotuj osoby ewakuowane do przesiadki na ich własny wózek w bezpiecznym miejscu.

Nie zostawiamy nikogo!

Maciek Augustyniak – z Fundacji Polska Bez Barier. Lubi o sobie myśleć jako o mądrali od dostępności. Od kilku lat szkoli wyłącznie fajnych ludzi ☺ Dostępność architektoniczna, urbanistyczna, procedury, standardy wydarzenia, imprezy. Zajmuje się potrzebami różnych ludzi i sportem osób z niepełnosprawnościami.

Justyna Dubanik

Empowerment. Sposób na bardziej sprawiedliwy świat

O pojęciu i jego znaczeniu

Empowerment (z języka angielskiego) to pojęcie tłumaczone na wiele sposobów: upełnomocnienie, uwłasnowolnienie, upodmiotowienie, umacnianie, uprawomocnienie.

Znaczenie tego słowa wyjaśnia szerzej Ryszarda Szarfenberg:

„W języku angielskim główny trzon omawianego pojęcia to wieloznaczne *power* przekładane na polski w zależności od kontekstu jako: władza, siła, moc, uprawnienie, zdolność, energia. Przedrostek *em-* sygnalizuje aktywny stosunek do tego, co znaczą te pojęcia, w szczególności nastawienie na zmianę władzy, siły, mocy etc. W stosowanych w Polsce tłumaczeniach taką rolę ma przedrostek u- np. upodmiotowienie, uprawomocnienie, umacnianie.

Przyjmując, że władzę, moc, uprawnienie można dawać i odbierać, zwiększać i zmniejszać, zastosowanie pojęcia *empowerment* wskazuje na pierwsze elementy. Nie chodzi przy tym o dawanie, przekazywanie i zwiększanie ich tam, gdzie już są, ale tam gdzie ich nie ma, lub jest ich za mało, np. dać, przekazać władzę tym, którzy są jej pozbawieni; dać, dodawać siły tym, którzy są bezsilni; dać prawa tym, którym ich odmówiono; umocnić, wzmocnić tych, którzy są w gorszej niż inni sytuacji, zajmują niższe pozycje."[2]

Jak wynika z definicji, '*power*' ma dość szerokie znaczenie. Odnosi się do siły, mocy, decyzyjności, wpływu, sprawczości. Z kolei przedrostek u-wskazuje na proces. Tym samym, empowerment można opisać jako proces, podczas którego osoby z mniej uprzywilejowanych, dyskryminowanych grup, odzyskują moc do decydowania o sobie, dostęp do zasobów – takich jak edukacja, polityka czy prawo – i w efekcie kontrolują swoje życie. Warto dodać, że empowerment to nie tylko uzyskanie siły, lecz także jej odzyskanie – empowerment często bowiem polega na uwidocznieniu, przypomnieniu czy uświadomieniu o zasobach, które dane osoby mają, ale z nich nie korzystają[3].

Sposób tłumaczenie słowa empowerment nie jest bez znaczenia. W zależności od wyboru definicji, słowo może podkreślać różne aspekty tego procesu. W publikacji dotyczącej bezpośrednio empowermentu, wydanej przez Fundację Autonomia w 2016 roku,

[2] Ryszard Szarfenberg, *Empowerment – krótkie wprowadzenie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2015, s. 1. http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/Empowerment2.pdf [data dostępu: 16.11.2017].

[3] Zob. *Siła, odwaga, solidarność. Upełnomocnienie jako skuteczna strategia przeciwdziałania przemocy wobec kobiet i dziewcząt i innej przemocy ze względu na płeć. Podręcznik dla organizacji i instytucji,* fundacja Autonomia, Kraków 2016, s. 49-50. http://www.autonomia.org.pl/doc/sila%20odwaga%20solidarnosc%20net.pdf [data dostępu: 16.11.2017].

jedna z autorek, Agata Teutsch, zdecydowała się na słowo ‘upełno**moc**nienie’ ponieważ zawiera ono w sobie słowo **moc** podobnie jak słowo ‘em**power**ment’, zawiera słowo ‘***power***’. Moc rozumiana jest tu szeroko jako siła, sprawozdawczość, zasoby, decyzyjność. Poza tym, tłumaczenie to nawiązuje do istniejącego w polskim języku słowa pełnomocnik/pełnomocniczka, które podkreśla podmiotowość osoby[4].

Historia podejścia i kontekst

Początki podejścia empowermentowego można znaleźć w ruchach społecznych lat 60-tych XX wieku, chociażby w ruchu praw obywatelskich czy feministycznym. Osadzały one empowerment w kontekście opresji i nierówności społecznej. Ich źródło to władza rozumiana i realizowana jako kontrola jednych grup nad drugimi. Tak tworzy się porządek, w którym jedne grupy postrzegane są jako gorsze a inne jako lepsze, a co za tym idzie, podział środków, dóbr i władzy staje się niesprawiedliwy i nierówny. Empowerment był sposobem na zmianę widzianą jako wyjście uciśnionych grup z bezsilności. Promował nie tylko wyzwolenie, emancypację i samorozwój, lecz także wiarę w możliwości każdej osoby, do tego, by mieć więcej wpływu nad swoim życiem i jego warunkami.

Znaczące w rozwoju tej koncepcji okazały się prace brazylijskiego pedagoga, Paulo Freire. Freire pisał o opresji biednych i nieczytających osób w swoim państwie. Zauważył, że osoby te często postrzegają swoje życie jako „los”, którego nie da się zmienić. W związku z tym nie podejmowały żadnych działań i aktywności, by to robić. Według pedagoga taką postawę można zmienić poprzez rozwijanie u ludzi kompetencji, którą nazwał „krytyczną uważnością” (*critical awareness*). Freire twierdził, że zanim osoba zacznie działać, musi mieć świadomość, jakie procesy społeczne powodują, że znalazła się w takiej sytuacji. Istotne zatem jest, by osoba rozumiała procesy społeczne, ekonomiczne, gospodarcze oraz to, w jaki sposób jej sytuacja jest od tych procesów uzależniona. Chodziło o to, by wyjść poza patrzenie na swój los jako efekt tylko i wyłącznie własnych działań i uświadomienie sobie, że jest on w dużej mierze efektem realizowanej polityki grup rządzących. Kluczowe dla podejścia Freire są refleksja i działanie, a także wsparcie innych ludzi w podejmowaniu przez osoby refleksji nad ich własną „obiektywną sytuacją”, tak, by zobaczyły i uświadomiły sobie, dlaczego są w takim położeniu oraz jakie są możliwości działania i zmiany. Działanie jest uznawane za niezbędne, ponieważ bez niego nie można dokonać zmiany społecznej.

Freire wskazał konteksty, na które należy zwrócić uwagę podczas pracy metodą empowermentu, które kształtują sytuację zarówno jednostek, jak i grup społecznych. Są to:

- ☞ Dyskryminacja i wykluczenie,
- ☞ Marginalizacja i pozbawianie ich władzy i wpływu,

[4] Tamże, s. 50.

- Stereotypizacja i negatywne przekonania,
- Brak wsparcia instytucji,
- Presja społeczna,
- Życie w trudnych warunkach, brak równego dostępu do dóbr,
- Doświadczenie przemocy i niesprawiedliwości społecznej,
- Brak możliwości realizowania siebie,
- Realizacja negatywnych oczekiwań i uprzedzeń jakie ma wobec nich reszta społeczeństwa,
- Utrata pewności siebie, poczucia własnej wartości.

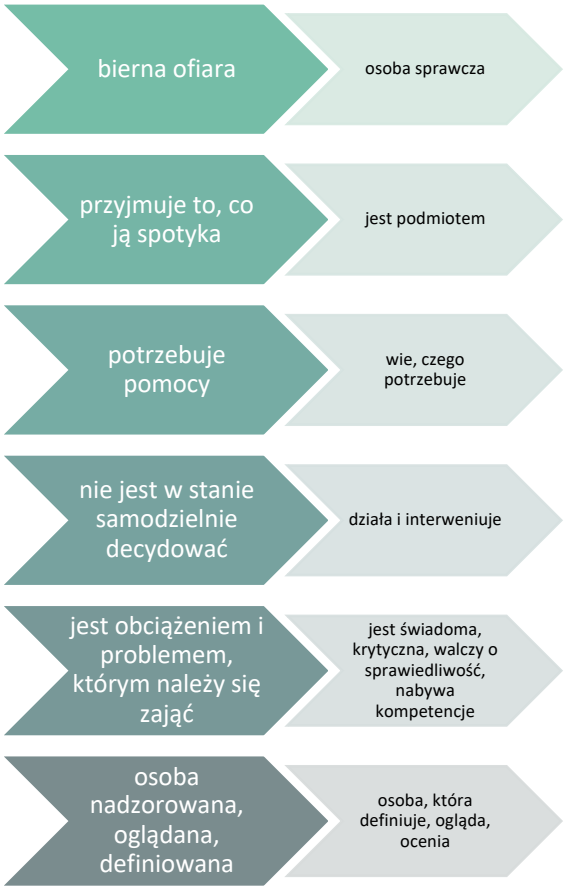
Paulo Freire twierdził, że wszystkie te czynniki powodują, że ludzie przepełnieni są społecznymi mitami zgodnymi z dominująca narracją, w które wierzą i którymi kierują się na co dzień w ocenie sytuacji społecznej i samych siebie. W związku z tym poszerzanie świadomości i kształtowanie „krytycznej uważności" jest procesem kluczowym, polegającym na ujawnianiu prawdziwych problemów i rzeczywistych potrzeb. *Empowerment* rozumiany jest tutaj jako strategia wzmacniania ludzkiego potencjału i samodzielności[5].

Postrzeganie osoby w podejściu empowermentowym

Kluczowe dla podejścia empowermentowego jest podmiotowe podejście do osoby pokrzywdzonej. Nie jest to bierna ofiara, lecz osoba sprawcza, która działa na rzecz zmiany. Pierwsze podejście charakterystyczne jest dla działań pomocowych, charytatywnych. W tym ujęciu osoba potrzebuje pomocy, która to pomoc jest dostarczona przez ekspertów(ki), specjalistów(ki) czy osoby, które mają dostęp do zasobów. Pomoc zakłada, że osoba, której pomagamy nie poradzi sobie sama, potrzebuje kogoś z zewnątrz, kto dostarczy tego, co jej potrzeba – usług, środków, etc. Czeka więc na pomoc, nie pytana o to, co dla niej jest ważne i czego potrzebuje. Taka forma wsparcia opiera się na nierównej relacji między pomagającym i otrzymującym pomoc i często nie przynosi zmiany, a wręcz umacnia istniejący porządek. Podejście empowermentowe zupełnie zmienia optykę. Każdą osobą postrzega się jako samodzielną, sprawczą i kompetentną w kontekście decydowania o sobie, a to, co istotne w kontekście świadczenia jej pomocy, to wsparcie w podnoszeniu świadomości i rozwoju kompetencji do samodzielnego działania i zmiany swojej sytuacji[6].

[5] Zob. *Actions on empowerment. A practitioner's guide for supporting social change,* The „Can Do Empowerment" partnership, Rotterdam 2016, s. 14. http://www.candoempowerment.eu/fileadmin/PDF/IO3_-_CAN_DO_EMPOWERMENT_-_MANUAL_-__final_-_small.pdf [data dostępu: 19.11.2017].

[6] Zob. *Siła, odwaga, solidarność*, dz. cyt., s. 41-43 i 50-51.



OSOBA POKRZYWDZONA – EWOLUCJA SPOJRZENIA OD PODEJŚCIA POMOCOWEGO DO EMPOWERMENTOWEGO

Cele i poziomy oddziaływania

Upełnomocnienie to pojęcie wielowymiarowe, które można rozumieć jako:

- ☞ proces, za pomocą którego bezradne osoby, grupy i organizacje stają się bardziej świadome tego, jak działa władze w kontekście ich własnego życia,
- ☞ strategia edukacyjna, która sprzyja osobistemu rozwojowi, uczy, jak być aktywnym, pewnym siebie, uważnym i krytycznym; odkrywa i rozwija potencjał każdej osoby,
- ☞ metoda, która zapewnia edukację tym, którzy są bezradni i wykluczeni,
- ☞ proces indywidualnej i grupowej zmiany, który poprzez rozwój umiejętności do wspólnego rozwiązywania problemów pomaga odkryć i rozwijać zdolności interpersonalne,
- ☞ proces prowadzący do tego, by ludzie zobaczyli siebie jako zdolnych i pełnomocny do podejmowania decyzji,
- ☞ sposób na to, by stwarzać ludziom i społecznościom warunki do tego, by stawali się bardziej świadomi swoich praw i odpowiedzialności[7].

Upełnomocnienie może być „jednocześnie strategią, metodą, procesem i stanem, do którego dążymy. Jako proces ma charakter spiralny, a nie

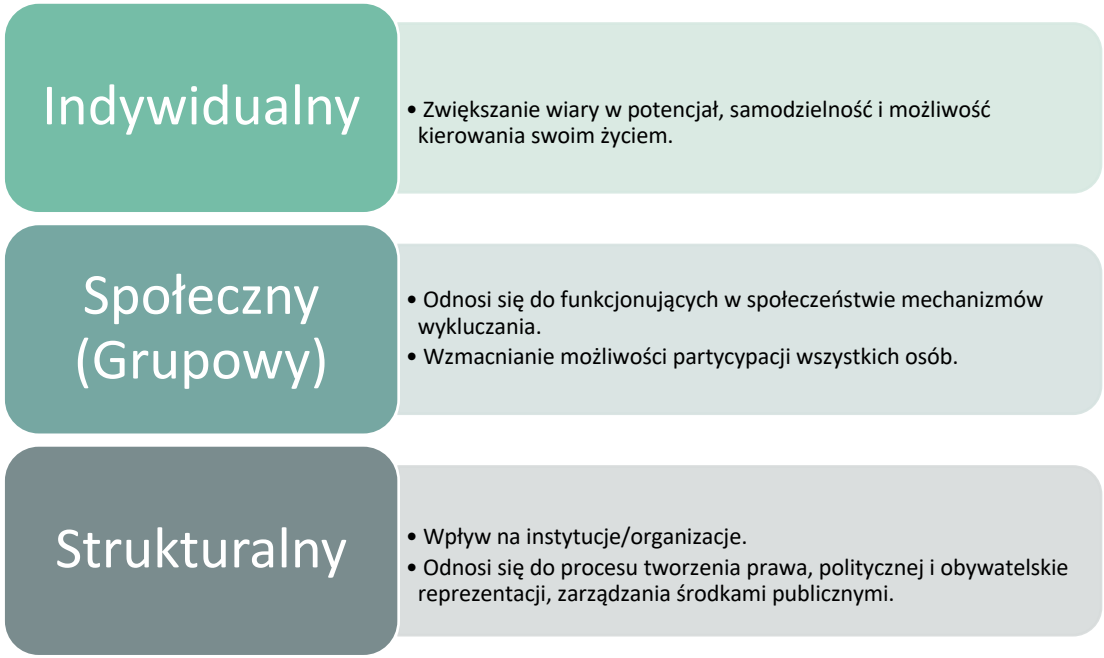
[7] Zob. *Actions on empowerment,* dz. cyt., s. 25.

cykliczny, co oznacza, że raz uruchomiony, nie może zostać powstrzymany. Upełnomocnienie jest strategicznym, długofalowym procesem zmian społecznych”[8]. Na poziomie celów działania empowermentowe mają prowadzić do odzyskania indywidualnej i grupowej kontroli nad własnym życiem, interesami, przestrzenią i prawami, a także doprowadzić do zmiany społecznej w obszarze relacji władzy, wpływu, zasobów i praw.

Jest to zatem złożona koncepcja, która oddziałuje na wielu poziomach: indywidualnym, grupowym i systemowym. Ważne jest, by wychodzić poza wymiar jednostkowy w realizowanych działaniach, ponieważ zmiana, o jaką chodzi, jest zależna od powiązanych ze sobą procesów na wszystkich tych poziomach.

[8] Zob. *Siła, odwaga, solidarność*, dz. cyt., s. 50.

Poziomy oddziaływania wg Zimmermana[9]



Co wpływa na proces upełnomocnienia?

Upełnomocnienie to proces, na który wpływa wiele czynników. To, w jakiej sytuacji jest dana osoba czy grupa, wynika nie tylko z kontekstu środowiskowego, rodzinnego, lecz także geopolitycznego czy cielesnego. Planując działania o charakterze upełnomocniającym warto więc analizować sytuacje szczegółowo i indywidualnie dla

[9] Zob. *Actions on empowerment*, dz. cyt., s. 15-16.

każdej grupy, z jaką pracujemy tak, by nie tworzyć pozornych działań, które nie przyniosą założonych efektów, a tylko wzmocnią istniejący system. Poniżej opisuję kilka istotnych czynników, które kształtują sytuację bezradności i pozbawiają mocy i władzy.

Działania pozorne

Bardzo często osoby marginalizowane/wykluczane korzystają ze wsparcia instytucji czy organizacji, które jest organizowane i realizowane tak, że odbiera podmiotowość. Dzieje się tak, ponieważ wiele procedur regulujących dostęp do wsparcia ogranicza decyzyjność i wolność wyboru (np. identyczny plan wsparcia dla każdej osoby biorącej udział w projekcie, konieczność spełnienia formalnych kryteriów, by dostać wsparcie). Tym samym osoba staje się klientem danej instytucji, która decyduje za nią, a sama powoli traci poczucie sprawstwa i chęć do działania. Tymczasem tylko osoby poddane dominacji mogą doprowadzić do zmiany swojej sytuacji. Upełnomocnienie ma bowiem największą siłę, kiedy jest procesem oddolnym. Systemowe działania są zatem często pozorne i *de facto* prowadzą do umocnienia istniejącego porządku.

Edukacja bankowa wg. P. Freire

Paulo Freire, który znacząco wpłynął na rozumienie empowermentu, zauważa, że bardzo ważnym narzędziem utrzymywania istniejącego porządku jest system edukacji i socjalizacji. Nazwa go edukacją bankową. Jest to system, który zakłada hierarchiczną strukturę, w tórej jedna osoba jest ekspertem i uczy. To ona posiada wiedzę i ją dostarcza tym, którzy jej nie mają. Są zatem tacy, co wiedzą, co jest istotne i tacy, którzy tę wiedzę przyjmują. Wiedza o świecie i różnych procesach nim rządzących przekazywana jest jako niepodważalna prawda, często będąca wyjaśnieniem świata z perspektywy osoby uczącej. Edukacja bankowa często stosowana jest przez grupy dominujące do przekazywania stereotypów, mitów i fałszywych założeń, które utrwalają istniejący porządek. Zabiegi te są stosowane po to, by osoby opresjonowane nie poddawały refleksji istniejącego układu i struktur władzy. W interesie grup dominujących jest też to, żeby świadomość uciśnionych nie rosła i by nie dostrzegali oni mechanizmów, które utrwalają niekorzystny dla nich porządek. Przejawem takiej strategii jest umacnianie w ludziach przekonania, że każdy, niezależnie od swojej pozycji może osiągnąć w życiu wszystko, jeśli tylko wystarczająco się postara. Umacnianie przekonania, że mamy wpływ na wszystko, powoduje, że jednostka skupia się na sobie. Jeśli coś nie wychodzi oznacza to, że osoba niewystarczająco się stara, a nie, że ze względu na warunki życia nie ma dostępu do edukacji czy nie może podjąć zatrudnienia ze względu na niechęć pracodawców do zatrudniania kobiet wychowujących dzieci. Kolejny przykład to zapewnienie, że istnieje równy dostęp do edukacji dla dzieci z niepełnosprawnościami. Są przecież procedury i regulacje prawne. Tymczasem w praktyce procedury te nie działają, chociażby dlatego, że szkoły często nie chcą przyjmować do klasy dziecka z niepełnosprawnością czy też kadrze brakuje kompetencji.

Edukacja bankowa wzmacnia istniejącą strukturę społeczną, która opiera się na wyzysku. Uczy też, że istniejący porządek jest naturalny i zachęca do tego, by przystosować się do ucisku. Takie podejście nie służy upełnomocnieniu.

Co ważne, efekty tego typu edukacji oddziałują nie tylko na umysł, lecz także na ciało. Ciało jest socjalizowane i dopasowywane do istniejącego porządku poprzez narzucanie mu norm i zasad. W toku wychowania i edukacji dowiadujemy się, co nam wolno, a czego nie, jak się zachowywać, jak używać głosu, jak zajmować przestrzeń swoim ciałem. Krzyk, mówienie, ruch, sięganie po – to obszary regulowane przez normy społeczne. W zależności od miejsca zajmowanego w strukturze może to być przekaz dający więcej swobody lub wręcz odwrotnie, ponieważ ciało na co dzień trenowane jest do odgrywania ról i zadań określonych dla danej grupy. Stąd, są osoby i grupy pozbawiane sił do działania czy inicjowania akcji oporu. Kolejnym wymiarem zniewalania ciała jest zagrożenie przemocą i jej stosowanie wobec osób i grup przekraczających normy zarówno na poziomie indywidualnym, jak i systemowym.

Uwewnętrzniona opresja i wyuczona bezradność

Osoby podlegające przez długi czas opresji podlegają wielu procesom psychologicznymi, które wpływają na sposób ich funkcjonowania i postrzegania siebie i rzeczywistości. Co ważne, mechanizmy te są wynikiem opresji a nie wewnętrznych predyspozycji danej osoby czy grupy.

Wyuczona bezradność to deficyty, które wytwarzają się u danej osoby na skutek długotrwałego przebywania w sytuacjach dla niej niekorzystnych, nad którymi dana osoba nie ma kontroli i nie może na nie wpłynąć. Deficyty mogą dotyczy np. motywacji czy funkcji poznawczych. Mechanizm utrwala się, ponieważ mimo reakcji danej osoby, efekty i sytuacja, w jakiej się znajduje, nie zmienia się. W związku z tym osoba zaczyna mieć przekonanie, że nie ma związku pomiędzy jej działaniem (reakcją), a jego konsekwencjami (wynikiem).

Z kolei uwewnętrzniona opresja jest efektem socjalizacji i edukacji opartej na fałszywych przekonaniach dotyczących m.in. konkretnych grup (osoby z niepełnosprawnościami nie mogą pracować, kobiety są emocjonalne i nie nadają się do polityki etc.). Polega na tym, że przedstawiciele danej grupy zaczynają uznawać treści niekorzystnych przekonań i stereotypów za prawdziwe. Uwewnętrzniona opresja, nazywana też autodyskryminacją, ma ogromny wpływ na proces uwalniania się z opresji. Bardzo ważnym elementem w upełnomocnieniu jest nazwanie i ujawnienie tego mechanizmu.

Socjalizacja do roli społecznej

Przez całe życie, choć szczególnie na etapie dorastania, jesteśmy uczeni i uczone tego, jakie są nasze role społeczne. Dowiadujemy się, jak je realizować, co nam wolno a czego nie, jacy możemy być, a jakie cechy i postawy nie są dozwolone. Ten trening kształtuje system przekonań na temat zachowań i swoich możliwości, z czego część może pozbawiać poczucia wpływu, mocy i rodzić bezsilność. Istotna jest zatem analiza przyswojonych przekazów i zajęcie się tymi, które będą utrudniały proces inicjowania oraz udziału w upełnomocnieniu. Przykładowo: „kobiety są bierne", „kobiety to słaba płeć", „inwalida", „kaleka", „to naturalny porządek i nic z nim nie da się zrobić", „świat jest tak skonstruowany, że jedni mają a inni nie" etc.[10]

Jak realizować działania upełnomocniające?

Przede wszystkim nie istnieje gotowy przepis i schemat na to, jak to robić. W zależności od tego, z jaką grupą pracujemy, czynniki, które warunkują i kształtują jej sytuację będą inne – inne będą zatem obszary i sposoby oddziaływania. Konieczne jest zatem każdorazowe wykonanie analizy i opracowanie własnego programu pracy, który uwzględni np. przekazy w socjalizacji, kontekst kulturowy, geopolityczny, ekonomiczny. Plan taki może odnosić się do założeń merytorycznych i metodologicznych, które będą opisywały główne założenia i zasady pracy. Wszystkie zalecenia muszą być wynikiem szerokiej analizy kontekstu funkcjonowania danej grupy oraz analizy mechanizmów utrwalający niekorzystną sytuację. Plan powinien też określać cele oddziaływania oraz zasady ich realizacji.

Ważne są też założenia logistyczne, czyli to, jak realizowane będzie wsparcie – tak, by osoby uczestniczące mogły z niego w pełni korzystać. Mogą to być różne zasady, które wynikają ze znajomości realiów i sytuacji życiowej tych osób (np. bezpłatna oferta, elastyczne godziny, dostępne miejsca). Na koniec warto ustalić, jaka będzie rola, zadania i kompetencje osób wspierających.

Co istotne, program taki może powstać jedynie z udziałem przedstawicieli i przedstawicielek grupy, z którą chcemy współdziałać. Mamy wtedy pewność, że to, co wypracowane odnosi się do realnej sytuacji i jest odpowiedzią na potrzeby adresatów i adresatek działań.

Nie ma zatem gotowego programu empowermentowego, który można wprowadzić i zastosować. Istnieją tylko określone ramy i wskazówki, które można uwzględnić i zawrzeć w swoich działaniach[11]. O kilku z nich piszę poniżej.

[10] Zob. *Siła, odwaga, solidarność*, dz. cyt., s. 55-61

[11] Tamże, s. 62-63 i 69-70.

- pewności siebie, poczucia własnej wartości,
- poszerzania zakresu niezależności i samosterowności,
- świadomości i zdolności do korzystania ze swojej siły.
Moc W odnosi się do:
Moc Z odnosi się do:
- zdolności budowania sojuszy, wspólnot,
- organizowania i mobilizacji innych, działań zbiorowych, opartych na komunikacji i szacunku m.in. do cudzej autonomii i różnorodności.
Moc Do odnosi się do:
Moc Nad odnosi się do:
- przywództwa wspierającego zmiany i podejmowani decyzji,
- udziału w identyfikowaniu i nazywaniu norm regulujących funkcjonowanie społeczne,
- udziału w tworzeniu tych norm.
•kontroli nad własnym życiem we wszystkich jego wymiarach,
•kontroli nad warunkami, które decydują o życiu,
•możliwości dokonywania rzeczywistych wyborów.

Wymiary mocy

Proces upełnomocnienia dotyczy odzyskiwania mocy. Może się odnosić się do kilku jej wymiarów, które u_odzyskuje osoba biorąca w nim udział. Dobrze mieć ich świadomość i brać pod uwagę współrealizując swoje działania tak, by oddziaływać na każdy z jej poziomów.

Warto pamiętać, że upełnomocnienie może mieć kilka wymiarów: indywidualny, grupowy oraz systemowy. Jeżeli chcemy oddziaływać na zmianę położenia grupy czy osób, należy uwzględniać je wszystkie, ponieważ na każdym poziomie oddziałują mechanizmy, które umacniają istniejącą, niekorzystną sytuację.

Kompetencje emancypacyjne

Kompetencje emancypacyjne wywodzą się z koncepcji edukacji emancypacyjnej, którą stworzył Paulo Freire. Opiera się ona na kilku ważnych założeniach. Przede wszystkim: **edukacja nie jest neutralna**. Edukacja może prowadzić do narzucania konkretnej wizji i wzmacniania istniejącego porządku (edukacja bankowa) lub też prowadzić do wyzwolenia, samodzielności i swobody (edukacja emancypacyjna). Warto pamiętać, że ludzie angażują się w te kwestie, do których mają stosunek emocjonalny. Dlatego tak istotne jest, by treści edukacyjne zawierały to, co porusza, interesuje czy ożywia osoby, które się uczą. Sposób uczenia opierać się powinien na dialogu, a edukacja – na stawianiu pytań, analizowaniu problemów, poszukiwaniu odpowiedzi. Każda osoba powinna angażować się w tak prowadzony proces edukacji, który można wspierać poprzez moderację, tworzenie ram, co jest przeciwieństwem wykładania i podawania gotowych rozwiązań. Edukacja powinna rozwijać **krytyczne** myślenie i angażować do działania.

Edukacja odbywa się w tym ujęciu dwutorowo: łagodzi skutki socjalizacji oraz zapewnia rozwój nowych kompetencji, które dają możliwość samodzielnego działania.

Podstawą działań upełnomocniających mają być sytuacje edukacyjne oparte na wyżej opisanych założeniach edukacji emancypacyjnej. Prowadzi ona bowiem do rozwoju kompetencji emancypacyjnych oraz umiejętności krytycznego myślenia o sobie i rzeczywistości.

Na kompetencje związane z ekspresją składają się:

Kompetencje emancypacyjne to zdolności, których można się uczyć i które można rozwijać na każdym etapie swojego życia. Odnoszą się one do trzech wymiarów: postaw (świadomości), wiedzy oraz umiejętności. Upełnomocnienie wymaga rozwijania i odzyskiwania ich wszystkich równocześnie. Zatem, gdy wspieramy osoby w odbudowywaniu poczucia własnej wartości i odwagi do działania, dostarczajmy też wiedzy o prawach danej grupy czy wspierajmy w rozwoju asertywności. W innym wypadku nasze działanie będzie fragmentaryczne i może nie przynieść zamierzonego efektu. Myślenie wielowymiarowe i całościowe jest ważnym elementem rozwoju kompetencji emancypacyjnych.

Krytyczne myślenie, pisanie, czytanie, mówienie, oznacza dokonywanie analizy i refleksji nad informacjami, które otrzymujemy. Chodzi o to, aby wyciągać wnioski, dostrzegać powiązania, stawiać pytania. Wszystko po to, by nie przyjmować treści, jakie otrzymujemy bezrefleksyjnie, ale poddawać je własnej ocenie i dopiero wtedy podjąć decyzje o tym, czy je przyjmujemy, odrzucamy lub też modyfikujemy.

Kompetencje związane z ekspresją mają bardzo szeroki zasięg; odnoszą się zarówno do komunikacji, jak i wyrażania się bez słów. Oznacza to zatem podnoszenie/ odzyskiwanie/ ujawnianie kompetencji związanych z muzyką, sztuką plastyczną, ruchem, grafiką, głosem. Wszystko po to, by przerwać milczenie i zacząć mówić o swojej opresji, wyrażać sprzeciw wobec niej. Poprzez pracę z ciałem możliwe jest też odzyskanie go i doświadczenie swobody i wolności (np. doświadczenie użycia siły, krzyk).

Powyższe przykłady to tylko wybrane kompetencje emancypacyjne, ich katalog jest bardzo długi i nie jest zamknięty. To, jakich kompetencji będą dotyczyć zaplanowane sytuacje edukacyjne w naszych działaniach upełnomocniających, zależeć będzie od potrzeb danej osoby czy grupy[12].

Metody pracy

W ostatniej części przedstawiam opis kilku metod pracy, które mają charakter empowermentowy ze względu na swoje założenia i sposób ich realizacji. Mogą stanowić inspirację do pracy i uzupełnić wymienione w poprzednim rozdziale ramy działań upełnomocniających.

- ☞ **Self-adwokatura**, czyli *self-advocacy* to bezpośrednie występowanie przez osoby z niepełnosprawnością w ich własnych sprawach. Osoby mówią w swoim imieniu i podejmują decyzje dotyczące swojego życia.
- ☞ **Edukacja antydyskryminacyjna** ma na celu przeciwdziałanie dyskryminacji poprzez świadome działania podnoszące wiedzę, umiejętności wpływające na postawy. Jest okazją do rewizji uwewnętrznionych, krzywdzących przekonań na temat tzw. grupy własnej.

[12] Zob. Tamże, s. 72-79.

- ☞ **Teatr Forum** – metoda pracy teatralnej, której celem jest budowanie dialogu, wzmacnianie grup marginalizowanych, poszukiwanie rozwiązań konfliktów i wyjścia z opresyjnych sytuacji, a także budowanie przestrzeni do mówienia własnym głosem o sobie.
- ☞ **WenDo** – metoda budowania pewności siebie, poczucia sprawczości, odzyskiwania siły, mocy, głosu i ciała, decyzyjności i podmiotowości. Korzysta ona z narzędzi związanych z komunikacją interpersonalną i asertywnością, z podstawowych technik samoobrony fizycznej oraz pracy z ciałem, oddechem i głosem[13].

Empowerment to pojęcie, które obecnie ma szerokie zastosowanie, używane jest zarówno w naukach społecznych, psychiatrii czy zarządzaniu. Jest w różny sposób interpretowane i stosowane. Ten krótki artykuł to analiza podejścia w ujęciu socjologicznym, które opiera się na krytyce istniejącego porządku opartego na nadużywaniu władzy, dyskryminacji oraz marginalizacji określonych grup społecznych. Upełnomocnienie to podejście, które dąży do od/uzyskania mocy, siły i sprawstwa, po to by zmieniać istniejącą rzeczywistość. W zasadzie już sam proces oparty jest na od/uzyskiwaniu podmiotowości, a zatem sam w sobie jest zmianą. Tak rozumiany empowerment dąży do burzenia istniejącego porządku i budowania relacji społecznych wolnych od władzy opartej na wyzysku.

[13] Tamże, s. 123-132.

Justyna Dubanik – animatorka, trenerka antydyskryminacyjna, edukatorka. Od 10 lat związana z sektorem pozarządowym. Absolwentka Akademii Treningu Antydyskryminacyjnego. Posiada kilkuletnie doświadczenie w animowaniu pracy grupy oraz facylitacji procesów grupowych Autorka i realizatorka wielu projektów społecznych. Współautorka programu rozwoju kompetencji self-advokackich dla liderek i liderów środowiska osób głuchoniewidomych.

Lena Rogowska

Co widzisz na obrazku? Ćwiczenia z różnorodności społecznej

„Niepokój. Czasami jak idę do szkoły to nagle tak mam: czy ja na pewno wszystko zrobiłam? Czy się uczesałam? Czy nie idę w pidżamie?”[14]

Moja mama na osoby prawosławne mówiła „Ruscy”, a pradziadek „Kacapy”. W Białymstoku, w szkole podstawowej, do której chodziłam, „Ruskich” było po kilku w klasie. Przyglądałam się im. Doszłam do wniosku, że są od „nas” brzydsi, ale inteligentniejsi. Wiedziałam też, że są po prostu gorsi. Tylko nie wiedziałam, dlaczego. Miałam wtedy 7 lub 8 lat i myślałam, że „my” nazywamy się „lewosławni”. Dopiero potem dowiedziałam się, że jestem katoliczką.

Dziś jestem trenerką równościową i animatorką kultury. Pracuję z różnymi grupami i często obserwuję te same mechanizmy dzielące ludzi na „lepszych” i „gorszych”. W każdej szkole znajdują się grupy dzieci „innych”. Często z powodu tej inności dotyka je przemoc i agresja. Podobnie rzecz ma się w pozostałych instytucjach i społecznościach.

Różnorodność społeczna opisuje wszystkie wymiary, w których ludzie się różnią. Będą to zarówno różnice widoczne, jak i niewidoczne – płeć, wiek, wyznanie, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, orientacja seksualna, klasa społeczna, stan cywilny. Niektóre z tych cech są, przynajmniej w pewnej mierze, zależne od nas, na większość nie mamy wpływu – rodzimy się z nimi.

Jesteśmy postrzegani(e) i oceniani(e) przez pryzmat grup, do których należymy. Często jesteśmy traktowani(e) różnie ze względu na przynależność.

Wiele organizacji pozarządowych zajmuje się różnorodnością – pracuje na rzecz osób z grup mniejszościowych, prowadzi działania wielokulturowe lub działania integrujące lokalne społeczności. Aby móc świadomie pracować z różnorodnością powinniśmy wiedzieć, gdzie przebiegają różne linie podziału, jakimi stereotypami i uprzedzeniami obarczone są grupy, z którymi pracujemy, gdzie przebiegają podziały wewnątrz grup i co z tych podziałów wynika. Kto się czuje gorszy, a kto lepszy.

W niniejszym tekście opisuję kilka mechanizmów związanych z różnorodnością społeczną. Wiedza ta jest szczególnie przydatna w kontekście działania na rzecz grup mniejszościowych, prowadzenia działań wielokulturowych lub mających na celu integracją społeczną.

[14] Cytaty stanowiące motta do poszczególnych części tekstu pochodzą z instalacji *Emocje w słoikach*. O emocjach opowiadali w niej Warszawiacy i Warszawianki pochodzący m.in. z Czeczenii, Kirgistanu, Gruzji, Tadżykistanu, Rwandy, Konga, Meksyku, Ukrainy i Polski. http://praktycy.org/apk/emocjewsloikach/ [dostęp: 11.11.2017].

Przyglądam się mechanizmom, które dzielą ludzi i umożliwiają dyskryminację. Pokazuję też mechanizmy, które można wykorzystać do tego, aby zmniejszać uprzedzenia i podziały. Zadaję pytania: co robić, żeby niezamierzonym efektem działań nie było reprodukowanie stereotypów, uprzedzeń i wykluczeń? Jak efektywnie integrować?

Mechanizmy podziału

Etnocentryzm

> „W tramwajach śpiewają ludzie, którzy chcą, żeby im dać pieniądze. Jak pierwszy raz to zobaczyłam, to się zdziwiłam. I kibice też śpiewają. Ale oni to wszyscy razem i nie dla pieniędzy".

Dzielenie ludzi na grupy – ze względu na pochodzenie etniczne, religię, kolor skóry, język itd. – zazwyczaj odbywa się z przyznaniem którejś z grup „lepszości". Ma to swoje źródła w etnocentryzmie.

Etnocentryzm to założenie, że „moja" grupa, grupa, do której należę jest w jakimś stopniu centrum wszystkiego – jest lepsza, „normalna", „ludzka". Etnocentryzm to „filtr poznawczy zakotwiczony w wartościach i praktykach własnej kultury, przez pryzmat którego spostrzegane, interpretowane i oceniane są praktyki kulturowe ludzi traktowanych jako obcy lub odmienni"[15]. Etnocentryzm wpływa na postrzeganie innych grup sprawiając, że to, co inne, staje się podejrzane, zagrażające. Etnocentrycznie patrzy na świat większość ludzi, którzy nie mieli okazji poddać swojej postawy refleksji.

Etnorelatywizm jest próbą patrzenia na świat nie tylko ze swojej perspektywy albo próbą poszerzenia jej tak, żeby zawierała też inne. Etnorelatywizm nie jest powszechną postawą, zazwyczaj wymaga wiedzy, refleksyjności, sprzyjającego środowiska, kontaktów międzykulturowych. Chociaż bywają też osoby spontanicznie etnorelatywistyczne.

Jeżeli patrzymy się na świat etnocentrycznie możemy nie zauważyć różnorodności społecznej. Będziemy wtedy przypisywać innym z góry założone motywacje, traktować każdą inność jako nienormalność i odstępstwo od normy. Działania integracyjne i wielokulturowe to prowadzenie ludzi od etnocentryzmu do etnorelatywizmu. Od postawy „wiem", do postawy „nie wiem"; od szybkiego oceniania do wstrzymania na chwilę oceny.

[15] Zob. Paweł Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Warszawa 2010, s. 494.

Dehumanizacja

„Kiedy ktoś idzie za mną, taki jakiś tajemniczy, to ja muszę się odwracać. Ciągle, przez ramię. Albo zwalniam, żeby ta osoba szła przede mną".

Emocje wtórne/wyższe (takie jak miłość, nostalgia, nadzieja, rozczarowanie, wstyd) w odróżnieniu od emocji pierwotnych (takich jak strach, złość) to emocje, które są przypisywane wyłącznie ludziom. To one sprawiają, że uznajemy, że dana istota jest człowiekiem – ma godność i prawa; że należy jej się traktowanie podmiotowe; że oprócz sfery cielesnej, ma również sferę duchową. Intuicyjnie byłaby to różnica pomiędzy emocją (którą mogą mieć również zwierzęta), a uczuciem (które przypisane jest tylko ludziom).

Jak pokazują badania, istnieje mechanizm, który utrudnia przypisywanie emocji wtórnych określonym grupom ludzi[16]. Jeżeli daną grupę postrzegamy jako gorszą na przykład ze względu na jej przynależność etniczną to jest to **mechanizm dehumanizacji**. Możemy sobie wyobrazić, że jej członkowie się boją lub pragną czegoś, ale nie przypisujemy im bardziej złożonych, typowo ludzkich przeżyć – tym samym odmawiając im prawa do tego, by byli traktowani jak ludzie. „Oni" są mniej ludzcy od „nas".

Mechanizm ten można wychwycić już na poziomie neurofizjologicznym – obserwując aktywność przyśrodkowej kory przedczołowej, obszaru odpowiedzialnego za empatię i dostrzeganie intencjonalności. U osób badanych obszar ten aktywował się, kiedy oglądali fotografie osób należących do grupy własnej, a nie aktywował się, kiedy oglądali fotografie osób należących do grup obarczonych silnymi stereotypami.

Mechanizm dehumanizacji jest wykorzystywany przez władzę, której jest na rękę skłócenie społeczeństwa i podnoszenie agresji międzygrupowej. Bywał wykorzystywany w nazistowskiej Rzeszy i w Rwandzie. Teraz jest wykorzystywany do budowania niechęci wobec uchodźców i imigrantów.

Działania na rzecz różnorodności społecznej mogą prowadzić osoby w nich uczestniczące do doświadczenia podmiotowości i „ludzkości" grupy obcej, a tym samym osłabiać mechanizm dehumanizacji.

[16] *Uprzedzenia w Polsce*, red. Anna Stefaniak, Michał Bilewicz, Mikołaj Winiewski, Warszawa 2015, s. 80

Język

„Jest głos tajemniczej pani w metrze. Słyszę ją codziennie, a nigdy jej nie widziałam. To jest takie trochę dziwne, niesamowite dla mnie, tajemnicze. Ktoś do nas przemawia. Takie *science fiction*".

Silnym narzędziem dehumanizacji jest język. W słowie „Ruscy" słyszałam pogardę. To stąd wyciągnęłam wniosek, że „oni" muszą być gorsi od „nas". Język buduje sposób, w jaki postrzegamy świat. W nazistowskiej Rzeszy mówiono na Żydów „karaluchy", podobnie mówiono na Tutsi w Rwandzie. Teraz „rój" „mrowie" „chmara" i inne słowa wywołujące skojarzenia z owadami są używane do opisu uchodźców.

Język jest potężnym narzędziem budowania podziałów między grupami. Jak pokazują badania[17] osoby nieposiadające uprzedzeń, a słuchające wypowiedzi nienawistnych zmieniają swoje nastawienie do osób, których te wypowiedzi dotyczą. Działa tu tzw. **hipoteza sprawiedliwego świata**, czyli tendencja do wierzenia, że ludzie dostają to, na co zasługują, a świat jest sprawiedliwy. W takim świecie przezwiska przyklejone by były tylko do tych, którzy na nie zasłużyli. W hipotezę sprawiedliwego świata wierzą przede wszystkim ci, którym świat sprzyja. Jest ona mechanizmem racjonalizowania krzywdy i niesprawiedliwości, wzmaga bierność.

Jak pokazuje **piramida nienawiści** Gordona Allporta[18] język jest jednym z pierwszych elementów budowania przyzwolenia na przemoc. Badania pokazują również, że im większe jest przyzwolenie na mowę nienawiści, tym większa jest ilość przemocy wobec grup mniejszościowych.

Działania wielokulturowe i mające na celu integrację powinny zwracać uwagę na język opisu różnorodności i uwrażliwiać na sposób, w jaki mówimy o nas i innych.

To wszystko nie jest racjonalne

„Kiedyś wzięłam i rozprostowałam babci okulary. Pamiętam, że stoję i je biorę. A potem babcia podchodzi i na nie patrzy".

Uprzedzenia mają to do siebie, że chodzą parami, są zaraźliwe, nieracjonalne i podatne na przykład z góry. Dlatego tak trudno je zmniejszyć odwołując się do racjonalnych argumentów. Uprzedzenia, inaczej niż pozostałe fałszywe przekonania, dynamicznie stawiają opór wszystkim świadectwom swojej nieprawdziwości.

[17] *Mowa nienawiści. Raport z badań sondażowych,* red. Michał Bilewicz, Marta Marchlewska, Wiktor Soral, Mikołaj Winiewski, Warszawa, 2014, s.

[18] Więcej o piramidzie nienawiści możesz przeczytać na stronie: https://rownosc.info/dictionary/ksenofobia/ [data dostępu: 22.12.2017].

Pożywką dla uprzedzeń są kryzysy finansowe i społeczne, które uruchamiają **mechanizm kozła ofiarnego** – potrzebę obarczenia winą za skomplikowane procesy społeczne jednej grupy osób.

Łatwość nabywania uprzedzeń wzmaga poczucie **relatywnej deprywacji** osobistej lub grupowej – wrażenie, lub obserwacja, że innym grupom udaje się podnosić poziom życia a mojej grupie lub mnie się to nie udaje. W Polsce po 1989 roku pewne grupy społeczne (np. pracownicy przemysłu ciężkiego i robotnicy) doświadczyły silnej relatywnej deprywacji, ma to wpływ na ich obecną niechęć do obcych.

Są też szczególne typy osobowości podatne na wiarę w stereotypy i uprzedzenia – jest to tzw. **osobowość autorytarna**, opisana przez Theodora Adorno[19]. Osoby obdarzone taką osobowością charakteryzują się silnym przywiązaniem do tradycyjnych norm, bezwzględnym podporządkowaniem wobec władzy, konserwatywnymi poglądami i postawami, rezygnacją z własnej oceny zjawisk i podpieraniem się autorytetem znanych osób. Wartością jest dla nich bycie silnym i twardym, gardzą osobami słabszymi, niechętnie wnikają we własne wnętrze, nie szukają zrozumienia własnych potrzeb i uczuć.

Warto jeszcze wspomnieć o **syndromie międzygrupowej wrogości** – ludzie, którzy odrzucają jedną grupę, mają tendencję do odrzucania innych grup. Seksizm idzie w parze z homofobią, romofobią, islamofobią i rasizmem. Jak pokazują ostatnie badania – wraz z narastającą niechęcią do uchodźców zaczął po raz pierwszy w Polsce od początku prowadzenia systematycznych badań (tzn. od 1975 roku) rosnąć antysemityzm[20]. Na szczęście mechanizm ten działa też w drugą stronę – osłabiające się uprzedzenia wobec jednej grupy, osłabiają też uprzedzenia wobec innych grup. Dlatego też, jeśli nie możemy zmniejszyć poziomu uprzedzeń w jednym obszarze, to warto pracować nad innymi.

Mechanizmy sklejania

> „Otwierasz książkę, czytasz i nagle wkładasz nos i wąchasz. I wszyscy się dziwią, co robisz, dlaczego wąchasz książkę. A to jest fajny zapach. To jest miłe i jeszcze bardziej chce się wąchać".

Mój stosunek do osób prawosławnych zmienił się dawno temu i niepostrzeżenie dla mnie. Przemianę tę wiążę z doświadczeniami i przemyśleniami, które przyszły do mnie, kiedy zaczęłam się interesować różnymi grupami kulturowymi, które zamieszkiwały Białystok. Dzięki nim poznawałam Białystok różny od tego, w którym się wychowałam. Zaczęło ciekawić mnie to, czego jest mniej i co słabiej widoczne.

[19] Theodor W. Adorno, *Osobowość autorytarna*, Warszawa 2010.

[20] *Uprzedzenia w Polsce*, dz. cyt., s. 15

Psychologia międzykulturowa opisuje kilka mechanizmów, które można wykorzystać w działaniach, aby redukować uprzedzenia pomiędzy różnymi grupami.

Od etnocentryzmu do etnorelatywizmu

> „Jak jadę do szkoły, to wkładam słuchawki na uszy i włączam muzykę. Metro jedzie tylko 12 minut. Zawsze chciałabym dłużej. I mam tak, że jak jadę metrem (w autobusie tak nie mam), to udaję, że ludzie nagle wstają i tańczą. To musi dziwnie wyglądać, bo się wtedy uśmiecham. Że na przykład ten pan tańczy z tamtą panią".

Zmianę w postrzeganiu różnic kulturowych – od etnocentryzmu do etnorelatywizmu – opisał Milton Bennett. Jak każda zmiana, ta też jest procesem i wymaga czasu. Podobnie ma się rzecz z postrzeganiem innych różnic – społecznych, wiekowych, genderowych.

Milton podzielił proces zmiany na kilka etapów. Opiszę tu cztery wybrane etapy (zaprzeczanie istnieniu różnic, obrona, minimalizacja różnic, akceptacja i integracja) oraz przedstawię działania, które można podejmować na każdym z nich, aby wzmacniać integrację i osłabiać uprzedzenia.

Początkowe stadium etnocentryzmu to **zaprzeczanie istnieniu różnic** – realne i prawdziwe wydaje się wtedy tylko to, co bliskie i dobrze znane. Jak w historii, którą niedawno usłyszałam: „Pewna kobieta całe życie przeżyła na wsi pod Tarczynem, a najdalej była w Gołdapii, w jednostce wojskowej syna. Ugotowała raz pyszną kapustę z grochem i poczęstowała nią przyjezdną sąsiadkę. Na komentarz sąsiadki: J*ejku, jakie to dobre, co to jest? Jak to się robi?*, odpowiedziała: *Przecież to kapusta z grochem. Cały świat tak je*".

Na etapie zaprzeczania trudno jest zauważyć różnice, a jeszcze trudniej uwierzyć, że są one prawdziwe. To, co **inne** zamazuje się, jest trudno uchwytne. To, co **znam** jest silne i pewne. Dalszy świat wygląda trochę jak z kreskówek lub komiksów – jest rysowany grubą kreską, trochę nierealny.

Kiedy pracujemy ze społecznością lub grupą, której nieznana jest inność – warto pokazywać prostą różnorodność kulturową. Poznanie różnych potraw, tańców, rękodzieła, bajek, architektury, strojów to dobry, pierwszy, bezpieczny kontakt z nieznanym. Jednocześnie tego typu działania zmieniają postawy tylko w ograniczonym zakresie pokazywania, że coś innego istnieje. Nie pomogą na stereotypy i uprzedzenia.

Niestety duża część działań wielokulturowych w Polsce wygląda tak, jakby ich twórcy zakładali, że odbiorcy są na etapie zaprzeczania różnic – prezentowane są tylko elementy kultury z tzw. górnej części góry lodowej. Metafora **kultury jako góry lodowej** mówi o tym, że kultura składa się z widocznej (niewielkiej) i niewidocznej (ukrytej pod wodą, ogromnej) części. Widoczne części kultury są jak czubek

góry lodowej. Tymczasem ukryta pod wodą część to ich fundament. Żeby zrozumieć kulturę trzeba zanurkować do tego, co schowane. Pokazując tylko powierzchowne różnice, nie zbliżamy się do zrozumienia innej kultury.

Obrona to moment, w którym osoba już wie, że istnieje coś innego i potrafi to rozpoznać. Jednocześnie traktuje inne jako zagrożenie dla tego, co swoje. Obrona jest trudnym czasem lęku i agresji. Stereotypy i uprzedzenia są wyrażane wprost. Powszechna jest mowa nienawiści.

Pamiętając, że podbudowa zachowań wynikających z uprzedzeń nie jest racjonalna, wiemy, że pokazywanie faktów i przekonywanie, że inne kultury nie są zagrażające nie wystarczy.

Skutecznym działaniem jest kontakt z jednostką. Nie z kulturą – czymś dużym i abstrakcyjnym, lecz z człowiekiem i jego indywidualną, konkretną historią.

Hipoteza kontaktu zakłada, że kontakt pomiędzy niechętnymi sobie grupami zmniejsza uprzedzenia i poprawia relacje międzygrupowe. Hipoteza kontaktu, opisana przez Gordona Allporta w 1954 roku, została od tamtego czasu potwierdzona ponad 500 badaniami. Ażeby mogły zajść pozytywne zmiany, muszą być jednak spełnione szczególne warunki kontaktu. Status obu grup powinien być równy, grupy powinny mieć wspólny cel i współpracować ze sobą, a nie rywalizować, ważne jest również, aby porozumienie miało wsparcie w prawie i władzy.

Wspólne odnawianie placu zabaw dla dzieci albo dobrze zorganizowana wymiana młodzieży może spełniać te warunki. Innym sposobem zmiany postaw i zwiększenia empatii, kiedy nie mamy możliwości doprowadzenia do kontaktu, mogą być próby wcielania się (np. w ramach dramy) w sytuację osoby z grupy wykluczanej.

Na skali Bennetta po obronie następuje **minimalizacja różnic**. Jest to ostatni etap etnorelatywizmu, kiedy różnice są umniejszane i trywializowane. Własna kultura wydaje się wtedy nie tyle lepsza, ile po prostu uniwersalna. Znaczenie wpływu kultury na ludzi jest minimalizowane, uznaje się, że wszyscy ludzie mają takie same aspiracje, potrzeby i zainteresowania. Minimalizacja różnic w zetknięciu z osobami pochodzącymi z innych kultur może prowadzić do poczucia frustracji i zniechęcenia.

Często doświadczają jej osoby zaczynające prace wielokulturową, mające dobre intencje: chcą pracować z grupą mniejszościową, ale nie dostają od niej reakcji, jakich się spodziewały (np. wylewnych podziękowań czy uśmiechu).

Na tym etapie pracy warto pokazywać głębsze różnice, te które mieszczą się na dole góry lodowej – nie tylko różne potrawy i rękodzieło, ale – różne doświadczanie rzeczywistości, różne hierarchie ważności, różny sposób opisu świata.

Poszukiwanie sposobu mówienia o różnicach popchnęło mnie w kierunku stworzenia instalacji *Emocje w słoikach*. O emocjach opowiadały (po polsku, francusku i rosyjsku) osoby biorące udział w projekcie *Akademia Praktykowania Kultury* – warszawiacy i warszawianki pochodzący m.in. z Czeczenii, Kirgistanu, Gruzji, Tadżykistanu, Rwandy, Konga, Meksyku, Ukrainy i Polski. Nazwa wystawy nawiązywała nie tylko do jej formy (materialne wyobrażenia emocji były schowane w słoikach, a ze słoików można było posłuchać

historii), lecz także do sformułowania używanego do nazywania osób przyjezdnych, które nie urodziły się w Warszawie. Instalacja pomyślana została jako przeciwdziałanie procesom dehumanizacji – ukazywała złożone uczucia osób opowiadających historie. Instalacja bazowała na przekonaniu, że są słowa i emocje nieprzetłumaczalne na inne języki. Pracując wspólnie, międzykulturowo szukaliśmy tych nazw.

Podczas pracy przyglądaliśmy się podobieństwom i różnicom, zastanawialiśmy się, czy jest jakiś typowo warszawski stan emocjonalny, nieobecny nigdzie indziej.

Historie czasami ujawniały osobisty rys osoby opowiadającej:

„Nigdy nie lubiłem kredek woskowych, bo słabo trzymają się na kartce. Malujesz dokładnie, a i tak robią się takie przerywane, białe kropeczki. A ja jestem perfekcjonistą i nie lubię, jak coś jest przerywane".

Czasami opowiadały coś o kulturze:

„Nieważne gdzie jesteś, nieważne co robisz, usłyszysz w Polsce smarkanie nosa. Bardzo się dziwiłam na początku, że to jest tu normalne. I takie obrzydzenie czułam. W Czeczenii nie smarka się tak głośno. Robi się to tak, żeby nikt nie usłyszał".

Były i takie, w których rozpoznawała się większość uczestników:

„Zapach deszczu latem kojarzy mi się z Warszawą. Tu jak pada deszcz na asfalt i jest gorąco, to stoję i wącham. I wtedy miło mi jest, szczęście".

Na skali Miltona Bennetta etnorelatywizm zaczyna się od akceptacji, a kończy na integracji. Integracja jest etapem, w którym posiadamy kompetencje pozwalające funkcjonować w świecie wielokulturowym i czerpać z tego satysfakcję. Integracja jest też momentem stworzenia nowej tożsamości, leżącej na styku kultur, łączącej nowe i stare elementy. Etap integracji to nie tylko umiejętności i wiedza, ale też zmiana tożsamości. Integrując się, staję się kimś innym.

Działania wielokulturowe

„Mamy taki zegar, który cały czas wydaje dziwne dźwięki. I jak ktoś śpi, to zegar przeszkadza. Im bardziej jest cicho, tym bardziej słychać zegar".

Zajmując się pracą animacyjną lub wielokulturową, trzeba sprawdzać, gdzie plasują się moje poglądy jako osoby prowadzącej i jak w związku z tym mogą one wpłynąć na działania, które tworzę. Niestety często się zdarza, że niezamierzonym efektem działań wielokulturowych jest reprodukowanie stereotypów, uprzedzeń i wykluczeń.

Może się to wydarzyć poprzez małe, bezrefleksyjne gesty (tzw. **mikronierówności**, o których pisała Mary Rowe[21]) – poprzez spojrzenia, ton głosu, mimikę; poprzez nierówny podział zasobów, czyli sposób, w jaki grupa zajmuje przestrzeń; kto, ile dostaje uwagi; czyje sugestie zostają wysłuchane. Lub poprzez bezpośrednie działanie – jak wydarzyło się w pewnej szkole. Nauczyciel na dzień wielokulturowy w szkole poprosił młodzież o przygotowanie scenek pokazujących różne kultury. Młodzież stworzyła krótkie skecze. Byli Włosi kłócący się o makaron. Przebiegli Chińczycy przemykający pod ścianami, ukradkiem jedzący ryż, mówiący niepoprawną polszczyzną („ja być niskiego wzrostu, ja jeść ryż i mieć dużo dzieci-chłopców"). Byli również Rosjanie ze złotymi łańcuchami na szyjach, grożący widowni pistoletami. Scenki wywoływały salwy śmiechu u oglądających. Kolejnym działaniem było stworzenie prezentacji o różnych krajach. Młodzież miała za zadanie, korzystając z wiedzy z internetu, opowiedzieć samodzielnie o różnych krajach. Powstały prezentacje mieszające suche informacje (liczba mieszkańców, ukształtowanie terenu, surowce naturalne) z uproszczoną psychologią (mieszkańcy tego kraju są radośni, leniwi, dużo śpiewają).

Przy tego typu działaniach więcej dowiadujemy się o sobie i o sposobie, w jaki my widzimy innych, niż o samych innych. Nie wychodzimy z własnej głowy i kultury. Podobną rzecz można zaobserwować, kiedy podczas warsztatów wielokulturowych uczestnicy mają za zadanie namalować kogoś z innej kultury. Na rysunkach pojawiają się uproszczone, stereotypowe wizerunki ludzi z innych kultur (np. Żydzi z pejsami liczący pieniądze, muzułmanie owinięci ładunkami wybuchowymi).

Pierwsze skojarzenia z inną kulturą zapewne zazwyczaj są stereotypowe. Jeżeli chcemy uczyć o „innych", warto zadbać o prawdziwy kontakt z „innym" – dobrym pomysłem jest np. zorganizowanie żywej biblioteki lub spotkania z osobami pochodzącymi z innej kultury czy obejrzenie dobrego filmu[22].

Świetnym sposobem pogłębienia wiedzy o sobie jest uczestnictwo w warsztacie antydyskryminacyjnym. Podczas takiego warsztatu możesz doświadczyć własnych uprzedzeń i stereotypów i nauczyć się z nimi pracować.

[21] Rowe, Mary, *Barriers to Equality: the Power of Subtle Discrimination*, "The Employee Responsibilities and Rights Journal", June, 1990, Vol. 3, nr 2, s. 153.

[22] Baza ciekawych filmów i publikacji jest dostępna na stronie: https://rownosc.info/bibliography/multimedium [data dostępu: 22.12.2017].

Kto jest inny

> „Są takie dźwięki miasta, które kojarzą mi się z takim momentem, kiedy w czasie jakiejś pracy, warsztatów, leży się na gołej podłodze i trochę przysypia. I dochodzą dźwięki samochodów, przejeżdżającego tramwaju, czasem ludzi. Z oddali. Przytłumione. I wtedy słysząc je, czuję się w 100% częścią tego miasta".

Do tej pory opisywałam jasny i wyraźny podział na grupy. Jednak kultury i tożsamości nie są jednorodne. Bycie Polakiem, kobietą, warszawianką dla każdej osoby może znaczyć coś innego.

Często wygląd jest determinującym czynnikiem, kiedy przypisujemy osobę do danej grup. „Wyglądanie na" jest uproszczeniem i może zwieść. Można wyglądać na Polaka. Lub nie wyglądać. Jednak to nie wygląd powinien determinować do jakiej grupy się należy, tylko osobista identyfikacja. Ten kto wygląda „inaczej" nie musi być z innej kultury i każdy ma prawo określić swoją tożsamość.

Dla młodych ludzi kwestia tożsamości i przynależności jest bardzo ważna. Nie posiadając często dużej wiedzy, tworzą tożsamość z tego, co dostępne, często w odróżnieniu od „innego" (tak jak ja uważałam, że jestem „lewosławna"). Zafascynowani subkulturami dużo czasu spędzają rozprawiając o tym, kto jest kim. Warto stwarzać możliwość opowiedzenia im o tym przy okazji działań animacyjnych i wielokulturowych. I przy okazji pokazywać, że tożsamość jest złożona i zmienna.

W Młodzieżówce naszego stowarzyszenia[23] jest młodzież uchodźcza przebywająca od jakiegoś czasu w Polsce. Większość z nich to muzułmanie. Czują się Polakami, warszawiakami, Czeczenami, lub trochę Czeczenami, trochę Polakami, gimnazjalistami, aktorami. Wielu z nich czuje, że tu, w Polsce jest ich dom. Są osobami dwukulturowymi, posiadają wiedzę i kompetencje pozwalające im się swobodnie poruszać w obu kulturach. Warto korzystać z mądrości osób dwukulturowych.

Praca na rzecz integracji i różnorodności społecznej to stwarzanie przestrzeni do bezpiecznego mówienia/pokazywania kim się jest. To również okazja doświadczenia, że w każdym z nas jest „inny". Działania powinny pomagać snuć refleksję – kim jestem. Nie dawać odpowiedzi, ale wiedzę, kontekst, sposobność.

Grupy mniejszościowe również doświadczają mechanizmów, o których pisałam powyżej. Zmagają się z własnym etnocentryzmem, mogą dehumanizować osoby z grupy większościowej, czuć wobec nich złość, zazdrość, mieć ochotę deprecjonować nową kulturę. Bycie dyskryminowanym nie uodparnia na dyskryminowanie innych. Wręcz przeciwnie – poczucie bycia postrzeganą jako gorsza/gorszy może być

[23] Młodzieżówka Stowarzyszenia Praktyków Kultury to grupa teatralna składająca się przede wszystkim z młodych uchodźców mieszkających w Warszawie

pożywką do rozwoju uprzedzeń i poszukiwania osób gorszych od siebie, kozłów ofiarnych. Dlatego tak ważne są działania wzmacniające adresowane bezpośrednio do grup mniejszościowych.

Tym, co pomaga jest też **tworzenie wspólnej tożsamości**, która daje zakotwiczenie przestrzenne i mentalne oraz poczucie wspólnoty. W pracy nad instalacją *Emocje w słoikach* doświadczaliśmy wspólnej tożsamości – teraz wszyscy mieszkamy w Warszawie, jesteśmy warszawiakami, Warszawa jest częścią nas. Kiedy migranci nie mają możliwości, żeby stać się warszawiakami/Polakami-Czeczenami/Polakami, to muszą budować swoją tożsamość w oparciu o inne, dostępne wzorce. Mogą nostalgicznie budować swoją tożsamość w oparciu o przeszłość i tęsknotę za tym, czego już nie ma, lub nawet nigdy nie było. Zamykać się w ramach swojej grupy i odcinać się od świata zewnętrznego. Kultywować stare formy i zwyczaje. Mogą też, zepchnięci na margines, powodowani złością i rozczarowaniem budować tożsamość w oparciu o przemoc. W nowej, wspólnej tożsamości powinno być dużo miejsca na to, co tu i teraz, ale też na to, było dawniej.

> „W naszym ogrodzie mieliśmy 10 drzew mango. Dokładnie 8 w ogrodzie i 2 w salonie. Środek salonu był otwarty i tam rosły te dwa drzewa. I jak ktoś przychodził jeść mango, to brał miskę. Dużą miskę. Nalewał wody i wrzucał 10, 20, 30 owoców mango. Potem brał nóż i jadł i jadł i jadł”.

Lena Rogowska – trenerka równościowa, animatorka kultury. Od 2006 roku działa w Stowarzyszeniu Praktyków Kultury, którego jest współzałożycielką i prezeską zarządu. Pracuje w różnych środowiskach – małych i dużych miejscowościach, szkołach, ośrodkach dla uchodźców, zakładach poprawczych, szpitalach. Używa narzędzi facylitacyjnych i perfomatywnych (storytelling, spoken word, video, muzyka, teatr), aby działać na rzecz integracji, przeciwdziałania dyskryminacji i wykluczeniu społecznemu. Pracuje z instytucjami (biblioteki, domy kultury, szkoły) ucząc prowadzenia działań włączających i integrujących. Prowadzi warsztaty antydyskryminacyjne i antyprzemocowe. W 2014 roku uhonorowana dyplomem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Izabela Meyza

Konflikt w organizacji

Choć w Waszej organizacji gracie do jednej bramki, zapewne nieraz zdarzają się Wam różnice poglądów. Konflikty są naturalną częścią życia zespołu. O ile nie zadba się o nie w odpowiedni sposób, potrafią negatywnie wpłynąć na jego funkcjonowanie. Jeżeli zastanawiacie się, jak dbać o rozwiązywanie konfliktu w Waszej organizacji, z pomocą może przyjść metoda porozumienia bez przemocy.

Niektórzy z nas nauczyli się traktować konflikt jako coś złego, dlatego zamiast dążyć do konfrontacji, starają się zamieść sprawę pod dywan. Ci, którzy tego próbowali, wiedzą, że ta strategia rzadko działa. Jak pisze mediatorka, Liv Larsson, „konflikty są podobne do produktów, które należy spożyć natychmiast, ponieważ już po krótkim czasie zaczynają się psuć". Zamieciony pod dywan, „nieświeży konflikt" przypomina o swoim istnieniu w najmniej spodziewanych momentach, psując atmosferę w organizacji. Nawet pozornie drobne różnice zdań, jeżeli nie zadba się o nie w odpowiedni sposób, potrafią urosnąć do rangi wielkich sporów, które w niekorzystny sposób wpływają na codzienną pracę, a co więcej, mogą sprawiać, że członkowie i członkinie zespołu odczuwają napięcie, strach lub żywią do siebie pretensje.

Skoro nierozwiązane konflikty w negatywny sposób wpływają na organizację, dlaczego więc nie zajmujemy się nimi, jak tylko się pojawią? Czasem decydujemy się zamieść konflikt pod dywan, bo chcemy uniknąć trudnych emocji, które on ze sobą niesie. Możemy się też obawiać, że jeśli otwarcie i jasno wyrazimy swoje stanowisko, kogoś to urazi lub spowoduje jego dyskomfort. Wielu z nas doświadczyło sytuacji, kiedy próba otwartego wyrażenia irytacji czy niezadowolenia spotkała się z brakiem zrozumienia lub skutkowała odcięciem kontaktu. Często nie wierzymy w swoje umiejętności i zastanawiamy się, czy jeśli zaryzykujemy otwarcie konfliktu, uda nam się pozbierać wszystko z powrotem.

Wyobraźcie sobie dwa auta, które spotykają się na wąskiej ulicy, uniemożliwiając sobie przejazd. Kierowca każdego z nich ma przekonanie, że auto jadące z naprzeciwka zagradza mu drogę do wybranego celu. Jednocześnie każdy z nich uważa, że jego cel jest zbyt ważny, żeby wycofać się z tej uliczki. Konflikt (łac. *conflictus*) oznacza właśnie zderzenie. Nie ma nic dziwnego w tym, że chcemy unikać zderzeń. Warto jednak pamiętać – tego uczy nas fizyka – że kiedy do nich dochodzi, pojawia się nowy rodzaj energii. Jak sprawić, żeby energia konfliktu przerodziła się w coś twórczego? Jak zadbać o problemy, które ujawniają się w konflikcie, jednocześnie troszcząc się o relację z drugą osobą? Czy możliwa jest sytuacja, kiedy obie strony, wykorzystując siłę zderzenia, wychodzą ze sporu wygrane? I wreszcie – czy jest sposób, by po wszystkich stronach konfliktu ograniczyć wywołane zderzeniem trudności?

Konflikt nasz codzienny

Zanim odpowiemy na te pytania, przyjrzyjmy się typowym reakcjom, które podejmujemy, kiedy ktoś prezentuje poglądy odmienne od naszych. W naszym społeczeństwie typowych jest kilka reakcji.

Kiedy się z kimś nie zgadzamy, możemy albo stanąć z nim do walki, albo się wycofać. Jeśli zdecydujemy się na postawę waleczną, prawdopodobnie wybierzemy jedną z poniższych strategii zachowania:

- ☞ przykleimy etykietę osobie, z którą się nie zgadzamy („Skoro tak myślisz, na pewno należysz do takiej a takiej grupy. Już wiem, jaki jesteś i czego się po tobie spodziewać.”);
- ☞ będziemy przekonywać, że ktoś nie ma racji („Wiem, że mam rację i zrobię wszystko, żebyś myślał, jak ja”);
- ☞ ocenimy te osobę, odnosząc się do kategorii moralnych („Tak nie można robić”, „Takie podejście jest złe/ niesłuszne/ niedopuszczalne”);
- ☞ wzbudzimy w kimś poczucie winy („Przez ciebie nie wyjdzie nam wspólny projekt”);
- ☞ odetniemy kontakt („Skoro się ze mną nie zgadzasz, nie mamy o czym rozmawiać”).

Kiedy postanowimy się wycofać, być może będziemy próbować:

- ☞ łagodzić sytuację, zapominając o sobie („Jasne, masz rację” – kiedy myślimy inaczej);
- ☞ unikać rozmowy, żeby nie sprawić nikomu przykrości („Nie ma o czym rozmawiać, zapomnij o tym”);
- ☞ umniejszać naszą rację („Pewnie się na tym nie znam, Ty wiesz lepiej”);
- ☞ obwiniać siebie („Powinienem był/powinnam była zrobić to inaczej. To przeze mnie mamy teraz kłopoty.”).

Wybór któregoś z powyższych działań oznacza albo walkę o swoje bez uważności na drugą stronę albo rezygnację z ważnych dla siebie spraw. Czy jest jakaś trzecia droga?

Czy ktoś musi przegrać?

Marshall Rosenberg, amerykański psycholog i mediator, zauważył, że często przeszkodą na drodze do porozumienia z drugim człowiekiem stoi język, jakiego używamy. Przedstawione wyżej popularne sposoby komunikowania albo zaogniają konflikt, albo udają, że on nie istnieje, pozostawiając w osobach w nim uczestniczących dużo trudnych emocji. Rosenberg proponuje metodę komunikacji, która sprawia, że obie strony uczestniczące w sporze mogą zostać usłyszane. Porozumienie bez przemocy (*Nonviolent Communication*, NVC) – taką nazwę nosi zaproponowana przez Rosenberga metoda – pokazuje, jak komunikować się w konflikcie, dbając jednocześnie o obie strony.

W sytuacji konfliktowej trudno porozumieć się na poziomie opinii czy interpretacji (konflikt zazwyczaj polega na tym, że mamy odmienne opinie na jakiś temat). Trudno także zrozumieć swoje emocje (zazwyczaj obie strony mają w sobie silne uczucia, co uniemożliwia zobaczenie drugiej strony). Rosenberg stwierdza, że najłatwiej

porozumieć się z inną osobą, skupiając się na potrzebach – zarówno swoich, jak i jej.

Potrzeby ludzkie są uniwersalne. Każdy z nas wie, co znaczy mieć potrzebę wolności, bezpieczeństwa, efektywności czy przynależności (nawet jeżeli nie są one ważne dla nas w tym konkretnym momencie, zapewne pamiętamy sytuacje, kiedy były dla nas ważne). Skupienie na nich w momencie sporu pozwala odciągnąć nas od typowej dla konfliktu chęci „przywalenia" drugiej stronie. Odnosząc się do przywołanego przykładu zderzenia dwóch aut: potrzeby są czynnikiem, który pozwala nam przekształcić energię zdarzenia. Zamiast kłócić się o to, kto komu ustąpi, możemy zadać sobie pytania: „Co możemy zrobić, żebyśmy zarówno ty, jak i ja, uzyskali spełnienie ważnych dla nas potrzeb? Czy widzimy jakieś inne wyjście niż wzajemne przepychanki na wąskiej drodze?".

Jak to zrobić? Przede wszystkim należy uznać, że każda ze stron konfliktu patrzy na sytuację z innej perspektywy. Po drugie: zaakceptować, że żadna z tych perspektyw nie jest gorsza czy lepsza od drugiej i za każdą z nich stoją ważne potrzeby, które domagają się realizacji.

W praktyce Rosenberg proponuje stosowanie czterech kroków, które prowadzą do porozumienia.

4 KROKI DO POROZUMIENIA

1. [fakty] co takiego się stało?

W pierwszym kroku przyjrzyj się temu, co się stało. Odłóż na bok opinie i interpretacje. Zrozum, jakie dokładnie wydarzenie wywołało emocje (co konkretnie zrobiła druga osoba? Co powiedziała?)

2. [uczucia] jakie emocje to wywołało?

W naszej kulturze nie przywykliśmy przyglądać się swoim uczuciom. Zanim zdecydujesz się na rozmowę z drugą osobą, zastanów się, jakie emocje wzbudziło w Tobie wydarzenie, o którym chcesz porozmawiać. Być może towarzyszy ci złość? Może czujesz się smutny(a), zaniepokojony(a), może się boisz?

3. [potrzeby] jakie potrzeby stoją za uczuciami?

Skupienie na potrzebach to sedno porozumienia bez przemocy. To właśnie do nich prowadzą nas uczucia. Kiedy czujemy złość lub smutek, najpewniej ważne dla nas potrzeby nie są zaspokojone. Zamiast od razu przechodzić do prób rozwiązania konfliktu, warto przez chwilę skupić się na nich. Możesz się zastanowić, czego najbardziej brakuje ci w tym momencie? Masz potrzebę bezpieczeństwa? A może marzysz o lepszej komunikacji w zespole? Chciał(a)byś być zrozumiany(a) w inny sposób? A może jesteś zbyt obciążony(a) i potrzebujesz wsparcia?

Listę wybranych potrzeb znajdziesz na końcu artykułu. Może ci ona pomóc w pierwszych krokach z NVC.

4. [strategie i prośby] jak można te potrzeby zaspokoić? kto może w tym pomóc?

Konflikt często nabrzmiewa, bo widzimy tylko jedną strategię jego rozwiązania. Nierzadko skupiamy się też na tym, że jakaś konkretna osoba powinna to zrobić. Jeżeli tak myślimy, *de facto* zamykamy sobie drogę do rozwiązania. Kiedy uzyskasz świadomość potrzeb, bardziej prawdopodobne jest, że zobaczysz także wielość strategii, które pomogą je zaspokoić. W tym momencie warto zadać sobie pytania: Jakie rozwiązania widzisz? Czy chciał(a)byś, żeby ktoś konkretny cię wsparł? Jakie zachowania w zespole pomogą w zaspokojeniu twoich potrzeb? Co musiałoby się stać, żeby twoje potrzeby były zaspokojone? Kto mógłby to zrobić? Jakie inne drogi do zaspokojenia potrzeb widzisz?

Kiedy już odpowiesz sobie na te pytania, możesz poprosić wybrane osoby o pomoc w zaspokojeniu twoich potrzeb.

Ważne, żeby potrzeby wszystkich stron konfliktu zostały rozpoznane. Kiedy obie strony zyskają świadomość potrzeb, które stoją za ich uczuciami, znacznie zwiększa to ich szansę na rozwiązanie sporu.

Porozumienie w praktyce

Jak to może wyglądać w praktyce? Przyjrzyjmy się temu na przykładzie pewnej sytuacji.

Wyobraźcie sobie, że pracowniczka jednego z działów w waszej organizacji napisała trzy maile do zarządu w ważnej sprawie. Nie dostała odpowiedzi. Na spotkaniu zespołu wybucha złością, mówiąc: „W takich warunkach i jeszcze za takie pieniądze nie da się pracować. Jeżeli nic się nie zmieni, składam wypowiedzenie”.

Małe są szanse, że taki sposób działania doprowadzi do rozwiązania konfliktu. Zapewne obie strony – atakowany zarząd i rozgoryczona pracowniczka – wyjdą z tego spotkania z niechęcią do siebie. Co mogłoby się zadziać, żeby zarówno zarząd, jak i pracowniczka, były wzięte pod uwagę?

Zapewne obie strony zyskają większą szansę na realizację ważnych dla siebie potrzeb, jeżeli wyrażą je bezpośrednio, ale także z poszanowaniem drugiej strony.

Ze strony pracowniczki sytuacja może wyglądać tak:

- ☞ **Fakty:** Napisałam trzy maile do zarządu. Nie dotarła do mnie odpowiedź na żaden.
- ☞ * **Moje myśli**[24]: Zarząd mnie ignoruje. Nie da się pracować, kiedy nie jestem szanowana. Jak będą się tak zachowywać, stracą zaufanych ludzi. Są beznadziejni, co pokazali nieraz. Dodatkowo

[24] To punkt dodatkowy. W sytuacji, kiedy ogarnia cię silna złość, zanim przejdziesz do uczuć, warto ze szczerością przyjrzeć się myślom, które się pojawiają. W wielu sytuacjach to ułatwia rozpoznanie potrzeb.

płacą tak mało, że i tak powinni się cieszyć, że znajdują kogokolwiek do pracy. A ja wypruwam sobie żyły za tak małe pieniądze i jeszcze nikt tego nie docenia (można by tak długo…).

- ☞ **Czuję**: złość, frustrację, bezradność, rozczarowanie.
- ☞ **Potrzebuję**: bycia widzianą, współpracy, docenienia, komfortu, efektywności, bycia zrozumianą, jasności.

Dialog pracowniczki z członkiem czy członkinią zarządu mógłby zacząć się w taki sposób: „Wysłałam do Ciebie trzy maile, na żaden nie dostałam odpowiedzi [fakty]. Zależy mi na **komforcie** pracy i **efektywności** (bez odpowiedzi nie ruszę dalej z pracą). Chciałabym też, żeby praca, którą włożyłam w napisanie tych maili była **doceniona**[potrzeby]. Czy mógłbyś mi wyjaśnić, co takiego się stało, że nie odpowiadasz [strategia/prośba]?"

Wybrzmiewają tu potrzeby komfortu, efektywności, bycia docenioną, potrzeba jasności. Komunikat zawiera też konkretną prośbę skierowaną w stronę osoby, z którą pracowniczka jest w konflikcie.

Jak ta sytuacja wygląda z perspektywy członka czy członkini zarządu?

- ☞ **Fakty**: Pracowniczka wysłała trzy maile. Nie dotarła do niej odpowiedź na żaden z nich.
- ☞ *** Moje myśli**: Niech się opanuje. Wrzeszczy, zamiast zapytać, jak było. Nawet nie da mi się wytłumaczyć, od razu grozi. Nie chcę sobie pozwalać na takie rzeczy. Poza tym emocje trzeba trzymać na wodzy. A tak w ogóle to: kto kogo ma tu pouczać?
- ☞ **Czuję się**: zaskoczony, zakłopotany, przytłoczony, spięty, zirytowany, przestraszony.
- ☞ **Potrzebuję:** jasności, bycia zrozumianym, współpracy, spokoju…

Chcąc wyrazić siebie, członek zarządu mógłby powiedzieć: „Kiedy mówisz, że w takich warunkach nie da się pracować [fakt], czuję się tym przytłoczony [uczucie]. Zależy mi na dobrej **współpracy** między nami i na **wyjaśnieniu** tej sprawy [potrzeby]. Czy moglibyśmy usiąść i spokojnie porozmawiać o tym, co się wydarzyło [strategia/prośba]?"

Wyrażając się w taki sposób, członek czy członkini zarządu mówi o swoich potrzebach współpracy, jasności, kontaktu z pracownikami. Komunikat zawiera także konkretną prośbę/strategię rozwiązania, skierowaną do pracowniczki.

Po co to wszystko?

Stosowanie porozumienia bez przemocy wymaga przezwyciężenia starych nawyków komunikacyjnych. Początkowo – jak przy zmianie każdego nawyku – ten sposób komunikacji może wydawać się sztuczny, może też budzić konsternację czy zaskoczenie innych członków zespołu. Na dłuższą metę znacznie jednak poprawia życie społeczności, sprawiając, że każdy z odwagą i poszanowaniem może wyrażać swoje uczucia i potrzeby oraz szukać w zespole sposobu na ich zaspokojenie.

Jakie korzyści daje organizacji NVC?

- ☞ Pozwala konfliktom wybrzmieć w taki sposób, że każda ze stron ma możliwość przedstawienia swojego stanowiska – czuje się słyszana, ważna.
- ☞ Członkowie i członkinie zespołu czują, że są jego częścią, że ich potrzeby są brane pod uwagę.
- ☞ W efekcie: członkowie i członkinie organizacji czują się bardziej z nią związani.
- ☞ Osoby decyzyjne dbają o to, by jak najwięcej potrzeb osób zaangażowanych w organizację było spełnionych w tym samym momencie, pracownicy czują się ważni, sprawiedliwie traktowani, chętniej angażują się w działania.
- ☞ Energia konfliktu używana jest do tworzenia więzi i zaufania między członkami i członkiniami zespołu. To przekłada się nie tylko na przyjemniejszą atmosferę w zespole, lecz także na bardziej efektywną pracę organizacji.

Od czego zacząć?

Jeżeli chcesz wdrożyć elementy porozumienia bez przemocy w swojej organizacji, proponuję, żebyś zaczął(ęła) … od siebie. Bazując na konflikcie, w którym niedawno uczestniczyłeś(aś), spróbuj wykonać poniższe ćwiczenia. Możesz je także zaproponować innym członkom i członkiniom Twojej organizacji. Powodzenia!

Ćwiczenia

1. Przypomnij sobie konflikt, w którym niedawno uczestniczyłeś(aś). Zapisz na kartce (max. 3 zdania), co się wydarzyło. Może to być czyjaś wypowiedź, opis sytuacji itp.
2. Wybierz, czy chcesz się zająć konfliktem z perspektywy swojej, czy innej osoby w nim uczestniczącej.
3. Zapisz, jakie myśli urodziły się w Twojej głowie lub jakie mogły się urodzić w głowie tej drugiej osoby.
4. UCZUCIA Zapisz, jakie uczucia się pojawiły w Tobie lub jakie mogły się pojawić w drugiej osobie.
5. POTRZEBY Patrząc na listę potrzeb, spróbuj zapisać potrzeby, które stały za tymi uczuciami. Zacznij od swoich potrzeb, a następnie zapisz potrzeby rozmówcy.
6. STRATEGIE Zastanów się, co mogłoby się wydarzyć, żeby te potrzeby zostały zaspokojone? Kto mógłby w tym pomóc? Co mógłbyś(mogłabyś) powiedzieć lub o co poprosić?

LISTA NIEKTÓRYCH POTRZEB

BEZPIECZEŃSTWA * ZAUFANIA * KOMPETENCJI * EFEKTYWNOŚCI * BLISKOŚCI * WSPÓLNOTY * PRZYNALEŻNOŚCI * ODPOCZYNKU * AUTENTYCZNOŚCI * WSPARCIA * EMPATII * SZACUNKU * WZAJEMNOŚCI * KOMFORTU/WYGODY * ŁATWOŚCI * ROZWOJU * ROZUMIENIA * DZIELENIA SIĘ * WOLNOŚCI * JASNOŚCI * KONTAKTU * AKCEPTACJI

Jeżeli zainteresował cię temat porozumienia bez przemocy, zachęcam do lektury książki *Porozumienie bez przemocy: o języku serca* autorstwa Marshalla Rosenberga.

Izabela Meyza – antropolożka kultury. Absolwentka kulturoznawstwa i szkoły trenerów STOP, edukatorka związana z trzecim sektorem. Jako autorka programów edukacyjnych i trenerka współpracuje z organizacjami zajmującymi się edukacją nieformalną i dialogiem między różnymi grupami. W swojej pracy inspiruje się koncepcją porozumienia bez przemocy Marshalla Rosenberga.

Artur Wywigacz

Appendix: Europejski Fundusz Społeczny dla mazowieckich organizacji pozarządowych

Wprowadzenie

Europejski Fundusz Społeczny (EFS) jest jednym z pięciu głównych funduszy, poprzez które Unia Europejska wspiera rozwój społeczno-gospodarczy wszystkich krajów członkowskich. Jego zasoby finansowe inwestuje się w ludzi. Głównym celem funduszu jest walka z bezrobociem w krajach członkowskich. Pieniądze z EFS zwiększają możliwość zatrudnienia i kształcenia. Ze środków EFS współfinansowana jest pomoc dla różnych regionów i grup społecznych, w szczególności dla osób zagrożonych ubóstwem oraz dla ludzi młodych wchodzących na rynek pracy.

W okresie 2014-2020 EFS to środki w wysokości około 80 mld euro (jest to około ¼ środków przeznaczonych na realizację polityki rozwoju regionalnego zakładającej zwiększenie spójności ekonomicznej i społecznej Unii Europejskiej). Dla Polski przyznano z tej puli ok. 13,2 mld euro. To znacznie więcej niż w latach 2007-13, kiedy mieliśmy do dyspozycji nieco około 11 mld euro.

Środki z Europejskiego Funduszu Społecznego są wykorzystywane na dwóch poziomach: krajowym i regionalnym. Na poziomie krajowym funkcjonuje jeden Program Operacyjny – Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER), na który przeznaczono ok. 4,4 mld euro, co stanowi ok. 34% ogółu środków dla Polski. Pozostałe 66% zostało rozdzielone między 16 programów regionalnych. Taka decentralizacja ma na celu przybliżenie decyzji o finansowaniu projektów do ich głównych odbiorców tak, by jak najlepiej zaspokoić potrzeby regionów i ich społeczności.

Główne cele Europejskiego Funduszu Społecznego

EFS wspiera dążenie do wysokiego poziomu zatrudnienia i wysokiej jakości miejsc pracy, poprawę dostępu do rynku pracy oraz mobilność geograficzną i zawodową pracowników. Ułatwia im dostosowanie się do zmian w przemyśle oraz w systemach produkcyjnych koniecznych dla zrównoważonego rozwoju. Zachęca do wysokiego poziomu kształcenia i szkolenia dla wszystkich oraz wspiera przechodzenie młodych ludzi z etapu kształcenia do etapu zatrudnienia, zwalcza ubóstwo, wzmacnia włączenie społeczne, oraz wspiera równość płci, niedyskryminację i równe szanse.

Dla kogo są projekty?

Projekty wspierane przez EFS są kierowane do różnych grup społecznych. Specyfiką funduszu jest, że występują tu dwa rodzaje beneficjentów: beneficjenci (projektodawcy) oraz grupa docelowa/ostateczni odbiorcy wsparcia (uczestnicy projektów).

- **Beneficjentami** są m.in. różnego typu organizacje pracowników i pracodawców, organizacje pozarządowe i charytatywne, uczelnie, organy administracji rządowej i samorządowej, instytucje publiczne i prywatne, związane z edukacją, służbą zdrowia itp. oraz przedsiębiorstwa. To one biorą udział, a następnie realizują projekty.
- **Grupą docelową/ostatecznymi odbiorcami wsparcia** są uczestnicy realizowanych projektów, zazwyczaj osoby prywatne, ale też firmy i organizacje. W ramach przyjętych przez Polskę celów głównymi beneficjentami będą w latach 2014-2020 osoby bezrobotne i niepracujące, zwłaszcza młode do 29 roku życia, nie uczące się, zagrożone ubóstwem i wykluczeniem społecznym, w tym społeczność romska, osoby niepełnosprawne, samotnie wychowujące dzieci i rodziny wielodzietne. Uczestnikami projektów będą mogły być również kobiety, osoby starsze poszukujące pracy lub pragnące zwiększyć swą wiedzę, przedsiębiorcy i ich pracownicy, zwłaszcza właściciele i zarządzający mikro i małymi przedsiębiorstwami. Poza tym, dużą grupę będą stanowić naukowcy, profesorowie, studenci, nauczyciele i uczniowie, a także urzędnicy, pracownicy służby zdrowia i urzędów pracy.

Rodzaje działań finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego

Na poziomie krajowym wsparcie będzie dotyczyło ram instytucjonalnych oraz wprowadzanych reform, a także priorytetowych obszarów, które mają charakter ogólnopolski, takich jak: wsparcie osób młodych, szkolnictwo wyższe, innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa. Na poziomie regionów wszystkie cele będą realizowane z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb ich mieszkańców z uwzględnieniem specyficznej sytuacji w danym województwie. Władze regionalne przygotowały strategie rozwoju społeczno-gospodarczego do 2020 roku i na ich podstawie opracowały konkretne programy wykorzystania środków unijnych, w tym także z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Poziom krajowy

Realizacji celów na poziomie krajowym służy Program Wiedza Edukacja Rozwój (POWER), na który przeznaczone jest 4,4 mld euro z Europejskiego Funduszu Społecznego. Przewidziano w nim następujące rodzaje działań:

- **Osoby młode na rynku pracy – alokacja EFS i specjalna linia budżetowa 1 757 mln euro:** realizacja działań skierowanych do ludzi młodych pozostających bez zatrudnienia w wieku 15-29 (w szczególności tych, którzy nie uczestniczą w kształceniu i szkoleniu, tzw. Młodzież NEET), które będą przyczyniały się do ich aktywizacji zawodowej oraz poprawy sytuacji na rynku pracy.
- **Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji – alokacja EFS 739 mln euro:** wdrożenie reform

systemów i struktur w wybranych obszarach polityk publicznych, kluczowych z punktu widzenia strategii Europa 2020 i krajowych programów reform.

- **Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju – alokacja EFS 1 056 mln euro:** wspieranie jakości, skuteczności i otwartości szkolnictwa wyższego jako instrumentu budowy gospodarki opartej o wiedzę.
- **Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa – alokacja EFS 670 mln euro:** realizacja działań nietypowych, innowacyjnych, ponadnarodowych, prowadzących do wypracowania rozwiązań w celu ich przetestowania przed przejściem do fazy wdrożenia, które w większości przypadków będzie miało miejsce na poziomie regionalnym, a także realizacja programów w zakresie mobilności ponadnarodowej.
- **Wsparcie dla obszaru zdrowia – alokacja EFS 301 mln euro:** realizowane będą m.in. działania dotyczące wdrożenia i rozwoju programów profilaktycznych w zakresie chorób negatywnie wpływających na zasoby pracy, dedykowanych osobom w wieku aktywności zawodowej oraz wdrożenie działań projakościowych i rozwiązań organizacyjnych w systemie ochrony zdrowia ułatwiających dostęp do niedrogich, trwałych oraz wysokiej jakości usług zdrowotnych.
- **Pomoc techniczna – alokacja EFS 164 mln euro.**

W ramach wszystkich powyższych obszarów i działań PO WER pośrednio realizowany jest także cel włączenia społecznego oraz walki z ubóstwem i dyskryminacją. Zatrudnienie i wzrost kwalifikacji okazuje się bowiem najskuteczniejszym sposobem zagwarantowania ludziom bezpieczeństwa finansowego, niezależności oraz poczucia godności i przynależności.

Poziom regionalny

Realizacji celów Europejskiego Funduszu Społecznego w regionach służą działania (projekty), które bezpośrednio odnoszą się do konkretnych beneficjentów. W ramach **16 Regionalnych Programów Operacyjnych** dystrybuowane są środki na działania z zakresu: aktywnego poszukiwania pracy i podnoszenia kwalifikacji zawodowych (w tym także osób zagrożonych wykluczeniem społecznym), rozwoju przedsiębiorczości, tworzenia przedsiębiorstw społecznych dających nowe miejsca pracy, szkoleń pozwalających na uzyskanie umiejętności potrzebnych na rynku pracy, podniesienia jakości kształcenia i poprawy dostępu edukacji, poprawy sprawności funkcjonowania instytucji publicznych (w tym wdrażanie technologii informatycznych).

EFS na Mazowszu

Tak, jak we wszystkich regionach tak i na Mazowszu, środki Europejskiego Funduszu Społecznego dystrybuowane są do beneficjentów za pośrednictwem Regionalnego Programu Operacyjnego. RPO WM 2014-2020 stanowi narzędzie realizacji polityki rozwoju prowadzonej przez Samorząd Województwa Mazowieckiego

Cel główny RPO WM 2014-2020, tj. inteligentny, zrównoważony rozwój zwiększający spójność społeczną i terytorialną przy wykorzystaniu potencjału mazowieckiego rynku pracy osiągany będzie poprzez cele strategiczne stanowiące odpowiedź na trzy podstawowe wyzwania Strategii Europa 2020, w kontekście wspierania rozwoju inteligentnego, zrównoważonego, jak i włączającego. Projekty finansowane z RPO WM 2014-2020 muszą wspierać rozwój społeczny zgodnie z obowiązującymi w regionie dokumentami strategicznymi.

Osie priorytetowe RPO MAZ

Podstawowym podziałem programu jest podział na projekty finansowane ze środków **Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR)** i **Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS).** Połączenie tych dwóch źródeł finansowania miało zapewnić korelację między inwestycjami w infrastrukturę (tzw. projekty twarde) a działaniami związanymi z rozwojem kompetencji kompetencjami mieszkańców korzystających z tej infrastruktury.

Osie priorytetowe RPO MAZ finansowane z EFRR:

Oś priorytetowa I	Wykorzystanie działalności badawczo-rozwojowej w gospodarce
Oś priorytetowa II	Wzrost e-potencjału Mazowsza
Oś priorytetowa III	Rozwój potencjału innowacyjnego i przedsiębiorczości
Oś priorytetowa IV	Przejście na gospodarkę niskoemisyjną
Oś priorytetowa V	Gospodarka przyjazna środowisku
Oś priorytetowa VI	Jakość życia
Oś priorytetowa VII	Rozwój regionalnego systemu transportowego

Osie priorytetowe RPO MAZ finansowane z EFS:

Oś priorytetowa VIII	Rozwój rynku pracy
Oś priorytetowa IX	Wspieranie włączenia społecznego i walka z ubóstwem
Oś priorytetowa X	Edukacja dla rozwoju regionu

Aby znaleźć szersze opisy tych działań oraz zasady ubiegania się o środki na poszczególne typy projektów warto sięgnąć po Szczegółowy Opis Priorytetów RPO MAZ na stronie www.funduszsedlamazowsza.eu (w zakładce „zapoznaj się z prawem i dokumentami")

Co należy brać pod uwagę planując projekt EFS?

Partnerstwo w projektach EFS

W ramach projektu finansowanego z można zaplanować szerokie wsparcie grupy docelowej. Niestety mało jest organizacji mających doświadczenie we wszystkich aktywnościach wymienionych w katalogach poszczególnych działań. Dlatego, aby zapewnić kompleksowe wsparcie uczestników projektu i maksymalnie wykorzystać możliwości stojące przed wnioskodawcami, warto rozważyć złożenie wspólnego i realizacje projektu w partnerstwie. Korzyści wynikające z partnerstwa projektowego to:

- zwiększenie potencjału finansowego;
- podniesienie wiarygodności;
- możliwość uczenia się od partnerów;
- szersze wsparcie odbiorców projektu – bardziej dostosowane do ich potrzeb;

Partnerstwo wymaga od wszystkich stron zaangażowania, otwartości, elastyczności i poszanowania zasad funkcjonowania każdego z partnerów.

Procedura nawiązywania Partnerstwa na rzecz realizacji projektów EFS zawarta jest w Ustawie z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014 – 2020 (rozdział 12).

Zasada Uniwersalnego Projektowania

Zasada uniwersalnego projektowanie oznacza projektowanie produktów, środowiska, programów i usług w taki sposób, by były użyteczne dla wszystkich, w możliwie największym stopniu, bez potrzeby adaptacji lub specjalistycznego projektowania. Uniwersalne projektowanie nie wyklucza możliwości zapewniania dodatkowych udogodnień dla szczególnych grup osób z niepełnosprawnościami, jeżeli jest to potrzebne.

W procesie uniwersalnego projektowania należy zadbać o realizację następujących zasad:

- Zasada 1: Równość w korzystaniu
- Zasada 2: Elastyczność
- Zasada 3: Proste i intuicyjne korzystanie
- Zasada 4: Łatwo dostrzegalne informacje
- Zasada 5: Tolerancja na błędy
- Zasada 6: Niski poziom wysiłku fizycznego
- Zasada 7: Wymiary i przestrzeń dla podejścia i użycia
- Zasada 8: Równoprawny dostęp do środowiska

Zasada równości szans i niedyskryminacji

Zasada równości szans i niedyskryminacji to umożliwienie wszystkim osobom – bez względu na płeć wiek, niepełnosprawność, rasę lub pochodzenie etniczne, wyznawaną religię lub światopogląd, orientację seksualną – sprawiedliwego, pełnego uczestnictwa we wszystkich dziedzinach życia na jednakowych zasadach.

Mechanizm racjonalnych usprawnień

Mechanizm racjonalnych usprawnień ma zastosowanie przede wszystkim w projektach realizowanych w ramach Osi VIII-X finansowanych z EFS z uwagi na kierowanie wsparcia w ramach projektów bezpośrednio do różnych grup odbiorców. Zgodnie z tym mechanizmem, projektodawca na etapie opracowania projektu powinien:

- ☞ w analizie sytuacji problemowej, która ma zostać rozwiązana/złagodzona dzięki realizacji projektu, uwzględnić perspektywę osób z niepełnosprawnościami;
- ☞ uwzględnić perspektywę osób z niepełnosprawnościami podczas określania celów projektu i planowania działań, które mają być w jego ramach realizowane. Oznacza to, że perspektywa osób z niepełnosprawnościami musi znaleźć odzwierciedlenie w planowaniu zmiany, jaka ma dokonać się dzięki realizacji projektu;
- ☞ projektować działania równościowe tak aby przejawiały się one również w zapewnieniu dostępności wszystkich produktów projektu;
- ☞ uwzględnić możliwość przeprowadzenia ewaluacji projektu pod kątem Zasady dostępności przez IŻ RPO po zakończeniu projektu;
- ☞ uwzględnić potrzeby osób z niepełnosprawnościami na etapie konstruowania budżetu (zapewnić dostępność projektu).

Poniżej podaję listę kilku przydatnych dokumentów mogących ułatwić analizę projektu w szerszym ujęciu społecznym:

- ☞ Program/plan rozwoju gminy,
- ☞ Inteligentne specjalizacje Województwa Mazowieckiego,
- ☞ Krajowe Inteligentne Specjalizacje,
- ☞ Strategia rozwoju województwa mazowieckiego do 2030 roku – Innowacyjne Mazowsze,
- ☞ Koncepcja zagospodarowania przestrzennego kraju do roku 2030,
- ☞ Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności,
- ☞ Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjne gospodarka, sprawne państwo,
- ☞ Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki "Dynamiczna Polska 2020",
- ☞ Strategia Sprawne Państwo 2020,
- ☞ Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020.

Artur Wywigacz – autor i koordynator projektów związanych z edukacją i integracją społeczną. Członek komisji oceniających wnioski o dofinansowanie. Od wielu lat związany z rozwojem potencjału mazowieckich organizacji pozarządowych m.in. jako doradca i animator regionalnego ośrodka EFD i Centrum doradczego Eurodotacje.