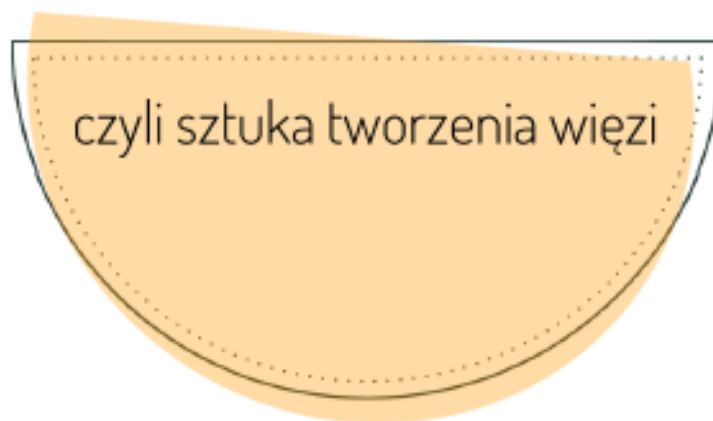


# Włączające spotkania



Lena Rogowska-Lewandowska

W 1988 roku Francois Pasquier wrócił do Paryża po dwóch latach pobytu za granicą. Zaprosił na kolację wszystkich dawno niewidzianych przyjaciół i wtedy zdał sobie sprawę, że ma za małe mieszkanie, aby pomieścić gości. Postanowił więc spotkać się z nimi w ogrodzie botanicznym. Aby łatwiej mogli się znaleźć, poprosił, żeby wszyscy ubrali się na biało.

Tak narodził się format *Diner au blanc*. Powtarzany od tamtej pory wielokrotnie od Nowego Jorku, po Singapur i Tokio gromadzi za każdym razem po kilka tysięcy gości. *Diner au blanc* rządzi się wyraźnymi regułami: trzeba się ubrać na biało, każdy przynosi własne krzesło, stolik, świece, świeże kwiaty, porcelanę, własnoręcznie przygotowany posiłek.

W wyznaczonym dniu goście schodzą się do umówionego miejsca. Zapalają świece, siadają do kolacji. Wiele osób opisywało swój udział w tym wieczorze jako magiczne doświadczenie współuczestniczenia w radosnym święcie.

Co ciekawe, wieczory *Diner au blanc*, niezależnie od kraju czy kontynentu, na którym się odbywają, charakteryzują się ogromną różnorodnością społeczną. Przy jednym długim stole spotykają się ludzie o różnym kolorze skóry, statusie ekonomicznym, orientacji czy tożsamości seksualnej, miejscu pochodzenia. Przez 90 minut tworzą jedno świętujące plemię. Co sprawia, że *Diner au blanc* przyciąga różnorodność? Co sprawia, że różni ludzie czują się włączeni, czują, że jest to ich święto?

Problem tożsamości, przynależności, gorszości-lepszości, wykluczania i włączania jest mi bliski od dawna. Doświadczam i przyglądam się mu w życiu osobistym i zawodowym. W szczególności interesują mnie spotkania ludzi różnych od siebie – uprzywilejowanych i poddanych opresji, większości i mniejszości, tych, co są „u siebie” i tych, co są „w gościach”.

Wyobraźmy sobie na przykład, że do szkoły, w której uczą się tylko dzieci polskiego pochodzenia dołączają dzieci z Syrii, Iraku i Armenii, albo że w warsztacie, który prowadzimy, biorą udział osoby zajmujące stanowiska kierownicze i ich podwładni, że pracujemy ze społecznością, w której od dawna istnieje konflikt pomiędzy romską mniejszością i nie-romską większością, albo też jesteśmy gospodarzami przyjęcia, w którym wezmą udział osoby, które się wcześniej nie znały.

W każdym z tych przypadków spotkanie takie będzie bogate w procesy dynamiki grupowej, uruchomi mechanizmy społeczne i psychologiczne, a więc: władza, lęk, niepewność, etnocentryczne postrzeganie rzeczywistości, relacje większość – mniejszość, dynamika przynależności i wykluczenia, uprzedzenia. Większość z nich będzie utrudniała równy udział, integrację i osłabianie uprzedzeń.

Co musi się wydarzyć, żeby spotkanie było włączające? Żeby budowało więzi pomiędzy ludźmi? Różne odpowiedzi na te pytania możemy znaleźć w tradycjach i zwyczajach rozmaitych kultur, rozpoznaniach sztuki współczesnej (np. w pracach Mariny Abramović – o czym opowiadam poniżej), doświadczeniach facylitatorek i facylitatorów. W poniższym tekście, odwołując się do tych rozpoznań, przyjrę się kilku zasadom, które sprawiają, że ludzie otwierają się na siebie nawzajem, oraz błędom i zaniedbaniom, które popełniamy, prowadząc spotkania i które powodują, że ludzie zamiast zbliżyć się do siebie, oddalają się. Małe decyzje podejmowane przez osoby facylitujące spotkanie mogą zadecydować o tym, czy podczas spotkania utrzyma się status quo, czy zmniejszą się podziały i zbudują więzi.

# 1.

## Zapomnijmy o dobrych manierach

Kilkanaście lat temu razem z pedagogami ulicy pracowałam z młodzieżą z warszawskiej Pragi Północ. Robiliśmy „czarny teatr” – spektakl, w którym jedynym światłem, jakiego używaliśmy był ultrafiolet. Elementy strojów i scenografii były pomalowane farbą odbijającą światło. Spektakl dotyczył piłki nożnej. Fabuła była prosta: w pewnym momencie jeden gość zamiast piłki kopnął drugiego gościa. I ten drugi poleciał w kosmos.

Przy okazji pracy nad spektaklem chodziliśmy też do teatrów. Młodzi chcieli do Narodowego na operę. Poszliśmy. Nie pamiętam, jaki spektakl oglądaliśmy. Pamiętam, jak nas tam przyjęto. Dzieciaki były przejęte i wystrojone. Białe adidas wyczyszczone pastą do zębów. Włosy uczesane. Buzująca ciekawość, entuzjazm, energia. Weszliśmy przez przeszklone drzwi do holu. Młodzi mówili podniesionymi głosami. Pokazywali palcami. Ty patrz! Łał! Ale się błyszczy! Marmury! Żyrandole! Ale ma garniak! Ale kiecka!

Ludzie wokół patrzyli na nas niechętnie. Mówili przyciszonymi głosami: hołota, brak szacunku, skandal. Już nigdy więcej nie wróciliśmy z młodymi do Narodowego. Co wydarzyło się w teatrze? Nazwijmy to zderzeniem etykiet.

Etykieta to sposób zachowania, który pozwala wprowadzić ład, spokój i harmonię w interakcje międzyludzkie. Dzięki etykietce wiemy, czego możemy się spodziewać po innych: czy buty zostaną w przedpokoju, czy po „apsik” usłyszymy na zdrowie, z której strony będzie leżał widelec, w jaki sposób będziemy się witać, o czym będziemy rozmawiać, ile razy będzie proponowana dokładka.

Oczywiście nie ma czegoś takiego jak uniwersalne zasady etykiety. Kiedy spotykają się ludzie z różnych kultur i środowisk, często dochodzi do zgrzytów. Nastawienie etnocentryczne odczytuje zachowanie innych jako nie-kulturę, chamstwo, prostactwo.

Michelle Obama dotknęła ramienia brytyjskiej królowej, Polak nie przyniósł wina na kolację u znajomych we Francji, Azerbejdżanka w Polsce uśmiecha się pokazując rząd złotych zębów. Dzieciaki z Pragi głośno komentowały to, co widzą w teatrze. Każde z tych zachowań może zburzyć harmonię.

Etykiety wyznaczają zakresy dopuszczalnego zachowania. Umiejętność przestrzegania skomplikowanych zasad etykiety, sprawne posługiwanie się dobrymi manierami to zmanifestowanie: przynależę. Etykiety zazwyczaj są tak skonstruowane, żeby pokazać kto jest nasz, kto jest kulturalny, kto wyróżnia się z tłumu. Etykieta to często niewypowiedziane, ale żelazne oczekiwania co do zachowań innych. Etykieta jest po to, żeby było widać drabinę społeczną. Etykieta jest też po to, by pewni ludzie trzymali się z dala od pewnych spotkań. Jest wykluczająca. Wyklucza tych, co zostali wychowani inaczej.

Etykieta to nie tylko dające się opisać zachowania – miejsce widelca, butów, strój. To także gesty, dynamika ruchów, ton głosu. Po sposobie zachowania rozpoznajemy i klasyfikujemy kto jest kim – nie zdając sobie sprawy z tego, że nie jest to żadne rozpoznanie.

Tworząc włączające spotkanie, zapomnijmy o dobrych manierach. Wyjście z młodymi do teatru nie było doświadczeniem integracji i włączenia. Było przypomnieniem o różnicach, nie o przynależności, wykluczyło. Pierre Bourdieu pisał, że prawdziwą misją muzeów jest utwierdzenie niektórych w poczuciu przynależności, a innych w poczuciu wykluczenia<sup>1</sup>. Podobną funkcję spełnił tutaj Teatr Narodowy. Okazał się teatrem tylko części narodu.

Etykieta jest tylko jednym z przejawów kulturowego wykluczania. Włączające spotkanie to coś, co często idzie też wbrew innym kulturowym normom i przyzwyczajeniom.

Większość społeczeństw opiera się na wyraźnych hierarchiach. Mamy hierarchie klasowe, ekonomiczne, etniczne, seksualne. Na co dzień, przynależąc do grupy uprzywilejowanej, wyznaczającej zasady (np. katolicy, pełnosprawni, heteroseksualni, mężczyźni, wykształceni) możemy nie zauważyć tego, że kultura bardzo często jest restrykcyjna, wykluczająca i przemocowa. Kultura konserwuje i odtwarza podziały społeczne, można ją traktować jako narzędzie władzy jednych nad drugimi. Środowisko, w którym dorastamy, wdrukowuje nam w ciało możliwe zachowania, gusta, aspiracje, sposób wystawiania się. Uczymy się również czuć dumę lub wstydzić z własnego umiejscowienia – postrzegać niektóre zachowania jako standard. Uczymy się postrzegać różnice między ludźmi jako coś, co ustawia ludzi na drabinie społecznej. Na dole gorsi, na górze lepsi. Uwewnętrzniamy hierarchię. Wiemy, że ludzie spod Białegostoku nie mówią jak pan z telewizji. To, co nazywane jest akcentem czy

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzona*, Warszawa 2005

śpiewnością w głosie, jest jednak odstępstwem od normy. W z pozoru niewinnych normach kultura pokazuje dominację i przemoc symboliczną. Już jako małe dzieci uczymy się rozpoznawać, kto jest „lepszy”, a kto „gorszy”. Jako dorośli często podlegamy i używamy dominacji. Można ją znaleźć chociażby w tych z pozoru neutralnych zdaniach: „Na kolację firmową zapraszam wszystkich z żonami”, „Dzieci, opowiedzcie, gdzie wyjeżdżałyście podczas ferii”, „Kolumb odkrył Amerykę”<sup>2</sup>.

Dlatego włączające spotkanie to nie tylko 10 szybkich zasad, które można od razu zastosować. To zmiana sposobu myślenia, wyczulenie na niuanse, umiejętność kwestionowania norm, hierarchii i przyzwyczajzeń. To umiejętność zadawania pytań. Co nam służy? Co nam nie służy?

Kiedy proponuję zapomnieć o dobrych manierach, nie proponuję zapomnieć o zasadach i regułach w ogóle. Zachęcam tylko do zdania sobie sprawy z tego, że moje dobre maniery mogą być inne od twoich dobrych manier. Nie znaczy to, że jesteśmy skazani na chaos. Każde spotkanie potrzebuje reguł. Co więcej, reguły służą spotkaniom. Powinny tylko być wyrażone wprost, jasno i zrozumiale dla wszystkich.

---

<sup>2</sup> „Na kolację firmową zapraszam wszystkich z żonami” – nie wszyscy mają żony; „Dzieci, opowiedzcie, gdzie wyjeżdżałyście podczas ferii” – nie wszystkie dzieci wyjeżdżają gdzieś podczas ferii; „Kolumb odkrył Amerykę” – Kolumb doплыł do Ameryki, odkrył Amerykę dla Europy. Ameryka istniała zanim Kolumb do niej doплыł, żyli tam ludzie, tworzyli różne kultury.

## 2.

### Zasady na tu i teraz

Jakiś czas temu dostałam zaproszenie na ślub, na którym infografiki informowały o tym, jakie oczekiwania wobec gości mają młodzi: zamiast kwiatów przynieś książkę, zamiast prezentów daj nam gotówkę. Przyjaciółka z Los Angeles opowiadała mi o tym, że coraz popularniejszą rzeczą są *Fiver parties* – urodziny, podczas których dziecko dostaje od każdego gościa 5 dolarów. Po imprezie idzie z rodzicami do sklepu i kupuje sobie jedną wymarzoną rzecz. Taka zasada sprawia, że urodziny koncentrują się na byciu razem i zabawie a nie na tym, kto jaki prezent przyniesie.

Sformułowane wprost zasady i oczekiwania Priya Parker, autorka „The Art of Gathering” nazywa *pop-up rules*. I zauważa, że stają się coraz bardziej popularne, szczególnie przy spotkaniach, w których uczestniczą ludzie z różnorodnych środowisk. „Wyłącz komórkę”, „nie możesz ograniczyć rozmowy tylko do osoby, która siedzi obok ciebie – prowadzimy jedną rozmowę przy całym stole”, „ubierz się na biało”. Kiedy zasady i oczekiwania są wypowiedziane wprost, nie musisz domyślać się różnych niewypowiedzianych reguł, nie musisz być wychowywany w określony sposób, nie musisz pochodzić z „dobrego domu”. Maniery trzeba znać na pamięć przed spotkaniem. Wypowiedziane wprost zasady mogą być przeciwwagą dla etykiety.

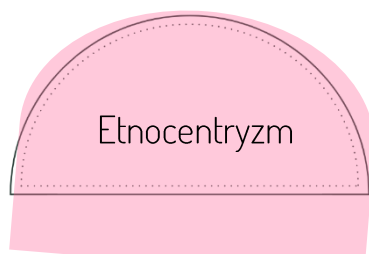
Tworzenie zasad na tu i teraz jest stałym rytuałem przy prowadzeniu szkoleń i warsztatów. Jest to też reguła, którą widać we flashmobach, karnawałach, praktykach performatywnych. Jeżeli poprosimy grupę ludzi o przestrzeganie kilku prostych reguł, jest szansa, że stworzymy w nich poczucie wspólnoty i przynależności. Różnice w etykiecie zejdą na plan dalszy. Wszyscy staną się wtajemniczeni. Potrzeba, by naznaczać innego jako gorszego, osłabi się. Jeżeli chcemy tworzyć włączające spotkania, podczas których dobrze się czują bardzo różni ludzie, zapomnijmy o etykiecie, twórzmy własne zasady. Bo etykieta pozwala na przyjemne bycie razem tylko tym, którzy są do siebie podobni. Zasady na tu i teraz dają natomiast możliwość przekształcenia spotkania w grę-zabawę. Pozwalają testować różne sposoby

wspólnego bycia. Mogą bawić i dać poczucie niecodzienności. *Diner au blanc* jest zbudowany na kilku prostych zasadach. To dzięki nim różni ludzie mogą się spotkać.

Kiedy pomagam rozwiązywać konflikty, które pojawiają się w spotkaniach międzykulturowych (np. w szkołach) często słyszę, że osoby, które w nich uczestniczą poruszają się w siatce pojęciowej upowszechnionej przez tytułowe „Zderzenie cywilizacji” Samuela Huntingtona<sup>3</sup>.

Tłumacząc mi (i sobie), co się wydarzyło, mówią: „To jest zderzenie kultur! To jest zderzenie wartości!”. Nie doświadczyłam nigdy zderzenia kultur czy cywilizacji. Dostyc często za to doświadczam zderzenia etykiet.

Kiedy przyglądamy się konfliktom krok po kroku często okazuje się, że na przeszkodzie w porozumieniu nie stoją różnice wartości, ale etykiety, przyzwyczajenia, założenia, etnocentryzm. Dobra wiadomość jest taka, że odłożenie na półkę etykiety, zmiana przyzwyczajień, porzucenie etnocentrycznego punktu widzenia są możliwe. Musimy sobie tylko uzmysłwić, gdzie one w nas tkwią. Zacznijmy od etnocentryzmu.



Pamiętam, jak w IV klasie szkoły podstawowej zaczęłam uczyć się angielskiego. To był pierwszy język obcy, jakiego się uczyłam. Pamiętam, że zdziwił mnie pewnym brakiem symetrii. Wszystkie zaimki osobowe pisało tam się małą literą, ale pierwszą osobę liczby pojedynczej dużą.

Byłam nieśmiała, więc nie spytałam pani, dlaczego tak jest, tylko prowadziłam dialog wewnątrz. W końcu doszłam do tego, że „I” powinno się jednak pisać małą literą, bo przecież inaczej będzie się wydawało jakbym się wywyższała i zadzierała nosa. A przecież mama zawsze mi powtarzała, że nie można stawiać siebie wyżej od innych. I przez pewien czas (do klasówki, z której dostałam gorszą ocenę właśnie przez „I”) pisałam „siebie” małą literą.

Podobna sytuacja miała miejsce z „you”, które nasza klasa w ćwiczeniach na pisanie listu do przyjaciela z wakacji uparcie pisała wielką literą. Bo przecież w liście do

---

<sup>3</sup> S. Huntington *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Wyd. Muza, Warszawa 1997



przyjaciela, który piszemy na lekcji i który będzie sprawdzany przez panią, chcemy pokazać się z jak najlepszej strony – jesteśmy grzeczni i szanujemy drugą osobę. A jak to zrobić inaczej niż pisząc „you” wielką literą?

Zarówno ja, jak i inne dzieciaki z mojej klasy padliśmy tu ofiarą etnocentryzmu. Etnocentryzm można rozumieć na dwa sposoby:

- Stawianie kręgu kulturowego, z którego się pochodzi, w centrum świata, patrzenie na świat ze swojej niepowtarzalnej perspektywy.
- Świadome lub nieświadome stawianie własnych (np. polskich, europejskich, warszawskich) norm, rozwiązań, zwyczajów, kultury, wartości wyżej niż tych pochodzących z innych kręgów kulturowych. Stawianie swojego punktu widzenia jako uprzywilejowanego.

O ile to pierwsze rozumienie etnocentryzmu jest nieuniknione – każdy z nas patrzy na świat z perspektywy, która jest wypadkową jego wychowania, doświadczeń, miejsca, w którym się wychował itd., to drugie – czyli stawianie norm i kultury własnej grupy etnicznej ponad normami i kulturami innych grup – jest niebezpieczne. Jest to przekonanie, że normy grupy, do której należą są uniwersalne, tzn., że stosują się do nich, lub powinni stosować, wszyscy inni ludzie. Jeśli ktoś się nie stosuje do tych norm, to jest „dzikusiem”, „barbarzyńcą”, „dziwakiem”, jest po prostu gorszy, nienormalny. Etnocentryzm mówi: cały świat wygląda tak jak twoje podwórko, a jeśli tak nie wygląda, to znaczy, że coś jest z nim nie w porządku.

Etnocentryczne postrzeganie innego stoi na przeszkodzie włączającym spotkaniom. Etnocentrycznie postrzegam rzeczywistość nie tylko ja, ale większość osób, które przyjdą na spotkanie. Dlatego jako osoby prowadzące spotkanie powinniśmy wziąć etnocentryzm na warsztat. I tym samym znowu wracamy do zasad spotkania. Ustalenie i nazwanie wprost zasad, które będą obowiązywały podczas naszego spotkania może uchronić nas przed założeniami etnocentrycznymi. A jeśli już różne etnocentryzmy się ujawnią – pokazujemy je i nazywamy.

## Artist is Present

Marina Abramović badała w swoich performansach warunki spotkania – moment, w którym pojawia się bliskość i więzi. Pracą, która najgłębiej analizowała spotkanie dwóch osób była „Artist is Present” z 2010 roku. Abramović stworzyła tam prosty świat oparty na kilku regułach. Performans trwał 700 godzin. W swojej autobiografii „Pokonać mur” pisała: „Zasada była prosta – każdy chętny musiał usiąść naprzeciwko mnie i siedzieć tak długo (lub krótko), jak chce. Przez cały czas utrzymywaliśmy kontakt wzrokowy. Nikt nie mógł mnie dotykać ani ze mną rozmawiać.”<sup>4</sup> Doświadczenie to wprowadzało ludzi w stan silnego poruszenia. Czuli emocje – miłość, rozpacz, tęsknotę – często płakali, mocno biło im serce. Najprostsza z możliwych sytuacja kontaktu – dwie osoby siedzą naprzeciw siebie i patrzą sobie w oczy – wywoływała tak intensywne przeżycie. Abramović uważa, że działa się to dzięki temu, że ludzie podporządkowywali się regułom, które stworzyła. „Po pierwsze, musiałeś czekać, żeby usiąść ze mną twarzą w twarz. Potem obserwowала cię publiczność. Byłeś fotografowany i filmowany. Obserwowany przeze mnie. Nie mogłeś nigdzie uciec.” Reguły są po to, aby umożliwić nam spotkanie tu i teraz. Żebyśmy nie musieli nigdzie uciekać. Przyjęcie reguł to powiedzenie: wyrażam zgodę na spotkanie, nie muszę się nigdzie chować.

## Przygotowywanie

W performansie Abramović widać jeszcze jedną ważną zasadę spotkań – przygotowywanie. Ludzie zaczynają spotkanie nie w momencie, kiedy się ono zaczyna tylko dużo wcześniej. Spotkanie zaczyna się, kiedy dociera do nas pierwsza informacja o spotkaniu. Wyobrażam sobie, jak będzie wyglądało spotkanie, jak mi tam będzie, jak będą się zachowywać inni ludzie, co mi się tam przydarzy. Budują się oczekiwania, obawy, fantazje. Tworząc włączające spotkania, możemy się zastanowić, w jaki sposób informować o spotkaniu, żeby już na tym etapie przygotowywać do niego i oswajać z różnorodnością.

---

<sup>4</sup> M. Abramović *Pokonać mur. Wspomnienia*, Warszawa 2018, rozdz. 12



## Oczekiwania

Na warsztatach, które prowadzę, mam dwa ulubione elementy: rozmowę o oczekiwaniach i obawach oraz tworzenie kontraktu z grupą. Podczas rozmowy o oczekiwaniach i obawach przyglądamy się temu, co wydarzyło się w ludziach od momentu, kiedy pierwszy raz usłyszeli o warsztacie. Przy tworzeniu kontraktu umawiamy się, że stworzymy sobie, na krótki czas, testową rzeczywistość – nasz wspólny świat spotkania.

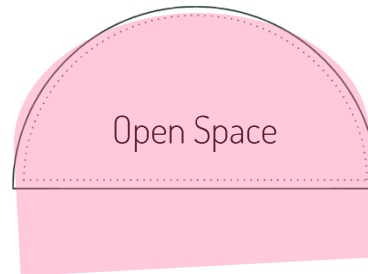


## Kontrakt

Często zauważam, że osoby uczestniczące mają nastawienie do kontraktu jak do czegoś, co trzeba po prostu odbębnić. „No wszyscy wiemy, jak ma być”, „Wpisz po prostu ‘zasada 4 ścian’ i że się nie krytykujemy i się szanujemy” „I nie używamy komórek”... Lubię wyrywać osoby uczestniczące z poczucia oczywistości i zbędności. Lubię zadawać pytania dotyczące konsekwencji zaproponowanych zasad, które sprawiają że osoby na sali zaczynają intensywniej myśleć. „Czy da się umówić na szacunek? Po czym poznamy, że się szanujemy?”, „Każdy ma prawo do swoich poglądów? Szanujemy wszystkie poglądy? A co jeśli ktoś powie: dobrze, że był Holocaust, przynajmniej Żydów jest mniej?”. Kiedy pytam o konsekwencje zaproponowanych zasad pokazuję, że to, co teraz robimy, jest ważne, że dotyczy sposobu, w jaki będziemy razem, że może nam pozwolić zrozumieć więcej.

Mamy też jako grupa czas, żeby się zasad, na które się umówiliśmy, uczyć. Nie wymagam, żebyśmy od razu wszystkie zastosowali. Bo to jest trudne, szczególnie jeśli jest ich dużo. Cały warsztat jest czasem testowania i uczenia się nowych zasad współpracy i współbycia. Czasami mam wrażenie, że może być to największa wartość praktyczna, która ma szansę przeniknąć do codzienności – że ludzie po dwóch dniach praktykowania jakichś zasad zwracania się do siebie nawzajem zauważą, że chcieliby, aby w codzienności to zwracanie się do siebie też było inne.

Nie wszystkie stworzone na tu i teraz zasady będą wspierały spotkania. Jak rozpoznać te wspierające i te, które przeszkadzają? Moim sposobem jest przyglądanie się sytuacjom, które mnie drażnią w różnych spotkaniach i docieranie do ich składowych.



Podobne działanie stało za odkryciem Harrisona Owena<sup>5</sup>. Zauważył on ograniczenia etykiety konferencyjnej. Jest niepisana zasada: niegrzecznie jest wyjść w trakcie prezentacji/dyskusji/warsztatu nawet jeśli to, co się dzieje na sali zupełnie nas nie interesuje. Sprawia ona, że ludzie marnują bardzo dużo czasu na konferencjach. Udawanie zainteresowania pracą innych sprawia, że spada wartość uczenia się. Owen stworzył więc format Open Space. Rządzi nim prawo dwóch stóp – jeśli w jakimkolwiek momencie znajdziesz się w sytuacji, w której nie korzystasz ani nie dajesz od siebie wartości, idź gdzieś indziej. Do tego prawa dołączył cztery kolejne zasady:

- Ktokolwiek przyszedł, jest odpowiednią osobą,
- O której się zacznie, o tej się zacznie,
- Jak się skończyło, to koniec,
- Cokolwiek z tego wyszło jest jedynym, co mogło wyjść.

Pomysł Owena był odważny i ryzykowny. Kwestionował przyzwyczajenia. Ale okazał się zaskakująco pociągający i otwierający. Odpowiednie użycie zasad może pomóc nam wyciągnąć dużo więcej ze spotkania, bo może tymczasowo zmienić zachowania.

Jakie jeszcze zasady służą włączającym spotkaniom?

---

<sup>5</sup> Zob. H. Owen *Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology*, San Francisco 1997; H. Owen, *Open Space Technology: A User's Guide*, San Francisco 2008

# 3.

## Wyrównywanie

Wielokrotnie uczestniczyłam w spotkaniach, na których nie odezwałam się słowem. No dobrze, może powiedziałam parę słów, kilka razy nabierałam oddech, żeby coś powiedzieć, kilka razy złapałam z kimś kontakt wzrokowy i może nawet się uśmiechnęłam. Czułam, że nie mogę się włączyć. Seminaria na studiach filozoficznych, imieniny ciotecznego dziadka, dyskusje po filmie, zebrania zespołu.

Badania pokazują<sup>6</sup>, że na spotkaniach częściej mówią ci, którzy mają więcej władzy. Mężczyźni, bogatsi, lepiej ubrani, na stanowiskach kierowniczych, z większego miasta, z większym zasobem słownictwa, pewniejsi siebie. Na każdym spotkaniu możemy obserwować dynamikę władzy, przewagi, mini-wykluczeń, sojuszy, wygranych, wycofujących się, zamykających się w sobie, uporczywie milczących.

Barack Obama zauważył, że na publicznych spotkaniach mężczyźni dużo częściej podnosili ręce, żeby zadać pytanie, niż kobiety. Stworzył więc zasadę, że będzie odpowiadał na pytania zadawane na zmianę – przez kobietę i mężczyznę<sup>7</sup>. Jeżeli żadna kobieta nie zadawała pytania – uczestnicy czekali do skutku. Włączającym spotkaniom służy wyrównywanie gości. Nie chodzi o to, żeby goście stali się tacy sami, chodzi o to, żeby mieli równe szanse udziału. Równe szanse to temat podstępny. Mogłoby się wydawać, że na konferencjach Obamy kobiety i mężczyźni mieli równe szanse – każdy mógł przecież się odezwać. Ale jednak kobiety odzywały się rzadziej.

Niektórzy pewnie uznają, że jeśli kobiety odzywają się rzadziej, to wynika to z natury kobiet – są mniej przebojowe, mniej odważne, mniej pewne siebie, mniej kompetentne niż mężczyźni. Można jednak też uznać, że patriarchalna kultura, w

<sup>6</sup> zob. *Dominance as expressed and inferred through speaking time*, M. Mast, *Human Communication Research* 2002, 28(3):420–50; D. Keltner, D.H. Gruenfeld, & C. Anderson, *Power, approach, and inhibition*, *Psychological Review*, 2003, 110(2), 265–284;

<sup>7</sup> <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2014/10/03/remarks-president-town-hall-manufacturing> [dostęp 29.06.2020]

której się wychowały sprawiła, że jest im trudniej odezwać się publicznie. Bo sfera publiczna przez bardzo długi czas należała tylko do mężczyzn. Kobiety w sferze publicznej są nadal gośćmi, nie gospodyniami.

## Hipoteza kontaktu

Jednym z najważniejszych badań dotyczących warunków włączającego spotkania jest badanie Gordona Allporta. Allport zastanawiał się nad możliwością pojednania zwaśnionych grup po drugiej wojnie światowej. Sformułował wtedy hipotezę kontaktu<sup>8</sup>, która mówi o tym, jaki kontakt między ludźmi osłabia ich wzajemne uprzedzenia. Allport uważał, że musi to być kontakt, spełniający cztery poniższe warunki:

- grupy nie rywalizują, tylko współpracują,
- mają wspólny cel, do którego dążą,
- ich działania mają poparcie władz lub autorytetów,
- obie grupy mają równy status.

Wytyczony przez Allporta kierunek badań nad kontaktem międzygrupowym był później wielokrotnie (ponad 500 razy) powtarzany i testowany<sup>9</sup>. Badania te pokazują, że kontakt międzygrupowy spełniający powyższe warunki łączy ludzi, kształtuje postawy i obniża uprzedzenia.

Często najtrudniejszym do spełnienia warunkiem w kontakcie międzygrupowym jest zapewnienie grupom równego statusu – wyrównywanie. Poza drzwiami pokoju, w którym się spotykamy, poza stołem, przy którym razem jemy kolację, poza salą szkoleniową – mamy różny status. Ktoś ma dużo pieniędzy albo władzy, ktoś musiał uciekać ze swojego kraju i nie zna dobrze języka nowego kraju, komuś innemu sąsiedzi nie odpowiadają na „dzień dobry”, bo jest osobą homoseksualną. Różnią nas preferencje estetyczne i wybory kulinarne. Bourdieu zauważył, że doświadczenie bycia wykluczonym (z pewnych praktyk, miejsc, dóbr) ujawnia się „za pośrednictwem *heksis* cielesnej, dykcji, postawy, sposobów zachowania się”<sup>10</sup>. Doświadczenie bycia wykluczana/wykluczany wchodzi nam w zwyczaj, wędruje z nami na kolejne spotkania. Już będąc na spotkaniu, jedni pewną ręką sięgają po przywileje –

<sup>8</sup> zob. G. Allport, *The nature of prejudice*, 1954

<sup>9</sup> *How does intergroup contact reduce prejudice? Meta-analytic tests of three mediators*, Thomas F. Pettigrew Linda R. Tropp, *European Journal of Social Psychology*, Volume 38, Issue 6 September/October 2008, s. 922-934 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ejsp.504> [dostęp 29.06.2020]

<sup>10</sup> P. Bourdieu, *Dystynkcja*, s. 525

przemawiają, wyznaczają ton, czekają na obsłużenie. Inni wycofują się w kąt lub biegają zmywać naczynia. Podczas spotkania, jeśli ma to być spotkanie włączające – musimy mieć równy status.

Pewnie większość z nas – trenerek i trenerów – może przywołać taką sytuację, kiedy na sali szkoleniowej znajduje się osoba, która zabiera głos w każdej sprawie, przerywa innym, bierze dla siebie bardzo dużo przestrzeni. Osoby zachowujące się w taki sposób często mają poczucie, że zachowanie takie świadczy o ich kompetencjach, statusie zawodowym i że inni od nich tego oczekują. Jest też pewna dynamika, którą można obserwować na wielu profesjonalnych spotkaniach – konferencjach, szkoleniach, panelach, kolacjach biznesowych. Pokazujemy swoje osiągnięcia, puszymy się pewnością siebie. Pokazujemy swoje „konferencyjne ja” – ono zna odpowiedzi na wszystkie pytania, jest nienagane i napompowane jak balon.

Jeśli chcemy stworzyć włączające spotkanie nie możemy cały czas przypominać na nim o swoim statusie. Trzeba zostawić za drzwiami swoje mercedesy. Nie musimy cały czas przypominać innym, kogo znamy, co robimy lepiej niż inni, jakie dyplomy mamy na ścianie.

Jednym ze sposobów na zapewnienie grupom równego statusu jest stworzenie sytuacji, w której ludzie wyłączają swoje „pokazowe ja”, zmniejszają mechanizmy obronne i odsłaniają wrażliwszą część siebie. Włączające spotkanie to spotkanie, podczas którego osoby mogą się odsłonić ze swoimi prawdziwymi uczuciami, kiedy nie muszą się zasłaniać, dbać o swój PR i pokazywać tylko z dobrej strony.

Włączające może być milczenie. Przyjęcie urodzinowe Mariny Abramović rozpoczęło się w ciszy. Kończąc 70 lat, zaprosiła gości do niecodziennego spotkania. Każdej osobie, która wchodziła do środka, zaklejano usta złotą folią. Truman Capote miał inny pomysł na swoje 80. urodziny – wpuszczał tylko osoby, które miały twarze całkowicie schowane za maską. Chciał, żeby, na pierwszy rzut oka, nie było wiadomo, kto jest kim. Dzięki temu goście nie łączyli się od razu w zamknięte podgrupy znajomych, ale zaczęli konwersacje z innymi nieznanymi.



Włączające może być też mówienie. Sztuka storytellingu wie sporo o takim sposobie mówienia i rozmawiania, które łączy ludzi. Żeby historie opowiadane podczas spotkania łączyły ludzi, powinny mieć w sobie elementy, z którymi inni mogą empatyzować – odsłaniać emocje stojące za wydarzeniami (lub pozwalać poczuć te emocje). Dobrze opowiedziana historia pozwala nam „wejść w buty” innego człowieka,

poszerzyć perspektywę. Mówi o tym Chimamanda Adichie w poruszającym przemówieniu „Niebezpieczeństwo jednej historii”<sup>11</sup>.

Pisarka ta знаła w dzieciństwie jednego chłopca. Pochodził z biednej rodziny. Dorabiał, pomagając w domowych czynnościach w domu Chimamandy. Kiedyś odwiedziła go w jego domu. Zobaczyła tam piękny wzorzysty koszyk wpleciony z wysuszonych włókien. I zdziwiła się. Bo nie przyszło jej do głowy, że ktoś z biednej rodziny może coś stworzyć. Bo słyszała o chłopcu tylko to, że jest biedny, więc nie potrafiła dostrzec w nim niczego poza biedą. Nie słyszała nigdy jego własnych opowieści. Bieda była jedyną historią na jego temat.

Włączające spotkanie to spotkanie, gdzie przede wszystkim jesteśmy ludźmi. Gdzie widzimy się przez pryzmat tego, co mamy wspólne – emocje, pragnienia, przeżycia. A nie przez pryzmat statusu. Na warsztacie dobrze jest zadbać o taką perspektywę osób uczestniczących już na etapie pierwszej, zapoznawczej rundy. Zamiast pytać o osiągnięcia w danej dziedzinie możemy spytać o pierwsze doświadczenie związane z daną dziedziną, albo o porażkę. Dajemy wtedy sygnał, że jest to spotkanie, na którym nie musimy znać odpowiedzi na wszystkie pytania, nie musimy się puszyć.



Częstym symptomem nierównych statusów w grupie są mikronierówności, o których pisała Mary Rowe<sup>12</sup>. Są to małe, często bezrefleksyjne gesty – spojrzenia, ton głosu, mimika – które uderzają w osoby odmienne od większości lub o niższym statusie. Np. do sali wchodzi mężczyzna, podaje rękę wszystkim mężczyznom, kobiet nie zauważa; podczas spotkania jest jedna osoba, z którą nikt nie nawiązuje kontaktu wzrokowego; w dyskusji są osoby, którym inni przerywają znacząco częściej; podczas przerwy na posiłek dla jednej osoby zawsze brakuje miejsca przy stole; pytania zadawane przez jedną osobę są przez grupę ignorowane.

Przeciwwagą dla mikronierówności są mikroafirmacje – małe gesty wsparcia, uważność, wzmacnianie. Jeżeli widzę, że grupa ignoruje jakąś osobę mogę stwarzać przestrzeń do wypowiedzi dla tej osoby – nawiązywać z nią kontakt wzrokowy, aktywnie słuchać, doceniać.

---

<sup>11</sup> [https://www.ted.com/talks/chimamanda\\_ngozi\\_adichie\\_the\\_danger\\_of\\_a\\_single\\_story?language=pl](https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story?language=pl) [dostęp 29.06.2020]

<sup>12</sup> Rowe, Mary, *Barriers to Equality: the Power of Subtle Discrimination*, "The Employee Responsibilities and Rights Journal", June, 1990, Vol. 3, Nr 2, s. 153





Natalia Hatalaska – badaczka trendów – opisuje dwie interesujące tendencje w kontekście tego co nas czeka w związku z włączającymi spotkaniami. Badanie trendów nie jest przepowiadaniem przyszłości, ale raczej tworzeniem różnych scenariuszy przyszłości, sytuacji, które mogą się wydarzyć i na które w związku z tym warto się przygotować, aby móc je wykorzystać.

Pierwszą z nich jest trend *Inclusion & Diversity* [inkluzywność i różnorodność]<sup>13</sup>, który wskazuje na rosnącą potrzebę otwartości na wszystkie grupy społeczne oraz wspieranie ich aktywności. Trend ten Hatalaska umieszcza w strefie reaktywnej, co znaczy, że potrzebuje on od roku do pięciu lat, aby dojrzeć, wejść w strefę *new normal*, stać się czymś oczywistym. W kontekście włączających spotkań znaczy tyle, że będzie więcej okazji do ich tworzenia, i że coraz więcej będzie zależało od tego, na ile nam się uda te spotkania stworzyć.

*Scattered tribes* [rozsiane/rozrzucone plemiona] – znajdujący się również w strefie reaktywnej – to trend, który opisuje nowe zjawisko łączenia się ludzi pomimo tych różnic, które zazwyczaj ludzi dzielą (wiek, zamożność, poglądy polityczne, pochodzenie). Ludzie zwołują się przez media społecznościowe, a potem w realu spotykają się, bo chcą zrobić coś razem. Robią razem bardzo różne rzeczy: pomagają tym, którzy tego potrzebują, wymieniają się książkami lub ubraniami, zbierają owoce, grają w gry. Spotykają się „na akcję” – dzięki współpracy i wspólnemu celowi (dwa z warunków hipotezy kontaktu Allporta) tworzy się z nich nowe plemię. Pojawia się nowa, nawet jeśli krótkotrwała, wspólnota.

Jak więc prowadzić włączające spotkania? Nie ma jednej metody, która sprawi, że ludzie się włączą. Świat trenerski to często świat różnych metod i form pracy. Włączanie i integracja to nie tyle pytanie „co?”, ile pytanie „jak?”. Rundę, ustalanie kontraktu, pracę na kontrakcie i prowadzenie dyskusji w grupie można przeprowadzić w sposób, który będzie zbliżał ludzi do siebie albo oddalał. Pewnie najtrudniejszą rzeczą jest to, aby mieć na tyle wyostrzoną uważność, by wyjść poza własne nawyki i przyzwyczajenia. Praca nad oddziaływaniem na najgłębszym poziomie relacji

<sup>13</sup><https://www.google.com/search?q=mapa+trend%C3%B3w+2020&oq=mapa+trend%C3%B3w+2020&aqs=chrome..69i57.3711j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#> [dostęp 29.06.2020]

międzygrupowych zaczyna się ode mnie jako osoby prowadzącej. I od mojej umiejętności dostrzeżenia – jakich sformułowań używam, z kim częściej nawiązuję kontakt wzrokowy, czy moja perspektywa kulturowa nie jest monopolizująca i czy przestrzegam reguł, na które umówiłam się z grupą.