

# Wyzwanie: spotkanie

Poradnik dla osób pracujących z grupami



Grzegorz Idziak  
Agnieszka Książek  
Monika Nowakowska  
Katarzyna Radzikowska  
Jolanta Sobesiuk





Podręcznik został przygotowany przez zespół projektu „Spójna Integracja Regionalna Ekonomii Społecznej II”.

Projekt jest realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Liderem projektu jest Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych, a partnerami Fundacja IDEA Rozwoju i Stowarzyszenie Trenerskie Organizacji Pozarządowych.



**Wydawca:**

Stowarzyszenie Trenerskie Organizacji Pozarządowych  
ul. Warecka 4/6, 00-040 Warszawa  
biuro@stowarzyszeniestop.pl, www.stowarzyszeniestop.pl

**Autor i autorki:**

Grzegorz Idziak, Agnieszka Książek, Monika Nowakowska, Katarzyna Radzikowska, Jolanta Sobesiuk

**Redakcja merytoryczna i językowa:**

Katarzyna Radzikowska

**Skład i druk:**



Okładka została zaprojektowana przy użyciu zasobów z portalu Freepik.com.

Egzemplarz bezpłatny

Warszawa, październik 2023

ISBN: 978-83-969330-0-3 (druk)

ISBN: 978-83-969330-1-0 (wersja online)



Fundusze Europejskie  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# Spis treści

---

<b>Wstęp</b> .....	<b>3</b>
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
<b>Komunikacja może być wyzwaniem</b> .....	<b>5</b>
Sytuacje trudne – trudności czy wyzwania? .....	5
Zajrzyjmy do własnego ogródka... :) Sprawdź swoje „jestem OK” .....	6
Emocje – przyjaciele czy wrogowie twojej asertywności? .....	8
Budowanie i wzmacnianie asertywności to jednak zmiana... ..	9
Terytorium psychologiczne – czyli nikt nie jest samotną wyspą.....	12
Sytuacje trudne .....	13
Zacznij swoją zmianę .....	15
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
<b>Wielokulturowa grupa na spotkaniu</b> .....	<b>17</b>
Różnice kulturowe .....	17
Dlaczego warto rozumieć różnice kulturowe? .....	19
Różnice kulturowe podczas spotkań.....	20
Jak zorganizować wielokulturowe spotkanie?.....	23
Do dzieła!.....	24
<b>ROZDZIAŁ 3</b>	
<b>Czym jest dostępne spotkanie i jak je zorganizować?</b> .....	<b>25</b>
Co decyduje o dostępności spotkania? Czym jest dostępne spotkanie? .....	26
Jak zaplanować dostępne spotkanie? .....	27
Jak to wszystko zorganizować? .....	35
<b>ROZDZIAŁ 4</b>	
<b>Prowadzenie spotkań online krok po kroku</b> .....	<b>37</b>
Jakie wyzwania związane z prowadzeniem spotkań online możesz napotkać? .....	37
Co możesz zrobić przed spotkaniem?.....	39
Co możesz zrobić na początku spotkania?.....	41
Co możesz zrobić w trakcie spotkania? .....	44
Co możesz zrobić na zakończenie spotkania? .....	48
Podsumowanie.....	49
<b>ROZDZIAŁ 5</b>	
<b>Angażująco? Oczywiście!</b> .....	<b>51</b>
Kuferek facylitatorski, czyli gadżetów nigdy za wiele.....	51
Rozmowy, dyskusje, debaty.....	54
Wszystko w jednym miejscu .....	57
<b>Bibliografia</b> .....	<b>59</b>



Droga Czytelniczko, drogi Czytelniku, droga Osobo czytająca!

Minęły ponad trzy lata od wydania poradnika „Zadanie: spotkanie”, który stał się dużym wsparciem dla organizujących wydarzenia. Wiemy, że wiele osób korzysta z publikacji do dziś, wzmacniając swoje kompetencje moderatorskie i facylitacyjne. Wiemy też, że przed każdą z tych osób – i przed tobą – wciąż stają kolejne wyzwania związane z prowadzeniem spotkań. Dlatego właśnie wydajemy „Wyzwanie: spotkanie”.

---

Poradnik powstał w projekcie „Spójna Integracja Regionalna Ekonomii Społecznej II” realizowanym w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Liderem projektu jest Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych (OZRSS), a partnerami Fundacja IDEA Rozwoju (FIS) i Stowarzyszenie Trenerskie Organizacji Pozarządowych (sTOP). Projekt jest kontynuacją projektu SIRES realizowanego w latach 2017–2020 przez te same organizacje. Odbiorcami i odbiorczyniami są osoby pracujące w Regionalnych Ośrodkach Pomocy Społecznej i urzędach marszałkowskich.

W ramach projektu sTOP był odpowiedzialny za superwizję, doradztwo tematyczne i szkolenia, m.in. z zakresu przygotowania i moderowania spotkań, pracy z grupą, efektywnej komunikacji, budowania zespołu i zarządzania nim. Nasze trenerki i trenerzy przeprowadzili w tym czasie wiele rozmów na temat wyzwań, z jakimi spotykają się osoby organizujące i prowadzące spotkania.

Zorganizowałyśmy też wywiady pogłębione na temat poprzedniej części poradnika. Osoby podkreślały jego użyteczność i praktyczność, ceniły sobie, że omawia krok po kroku temat prowadzenia spotkań. Wskazywały też nieujęte w publikacji obszary, z którymi miewają trudności. W ten sposób powstała lista tematów, które powinny się znaleźć w naszej kontynuacji.

## Co znajdziesz w poradniku?

Publikacja to odpowiedź na pięć wyzwań, które wyróżniły się w czasie rozmów:

1.

### Komunikacja

To podstawa pracy z ludźmi. W „Zadaniu: spotkaniu” autorki i autorzy poświęcili komunikacji dużo uwagi, jednak to obszar, który warto wzmacniać i pogłębiać. Tym razem – w pierwszym rozdziale – zachęcamy do spojrzenia na trudne sytuacje przez pryzmat tego, na co sami i same mamy wpływ. Dajemy dużo przestrzeni do przyglądania się sobie oraz do ćwiczenia asertywności i udzielania informacji zwrotnej. To wszystko przełoży się na umiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w kontakcie z grupą.

2.

### Spotkanie w wielokulturowym gronie

Różnorodność kulturowa to jednocześnie zasób i trudność. Efekt synergii powstanie w grupie wtedy, kiedy osoby będą się w niej czuły bezpiecznie, a to z kolei będzie możliwe dzięki zrozumieniu swoich potrzeb. Dlatego drugi rozdział jest wstępem do tematu spotkań w wielokulturowym gronie.

**3.**

### Dostępność wydarzeń

W trzecim rozdziale zachęcamy cię do przyjrzenia się organizowanym spotkaniom pod kątem dostępności dla osób z różnorodnymi potrzebami. Znajdziesz tu oczywiście kontekst prawny, ale piszemy też o osobach i grupach, które nie zostały ujęte w ustawach. Przecież każdy i każda z nas ma potrzeby. Dobre spotkanie uwzględnia je wszystkie.

**4.**

### Spotkania online

Mogłoby się wydawać, że o wydarzeniach w sieci powiedziano w ciągu ostatnich lat wszystko. Jednak dla wielu osób prowadzenie spotkania online wiąże się z różnorodnymi trudnościami, nie tylko technicznymi. Praca z grupą, którą widzimy w okienkach aplikacji, wymaga innych metod, innej komunikacji i zmian w sposobach moderowania. Piszemy o tym w czwartym rozdziale.

**5.**

### Angażujące narzędzia

Prowadzenie ciekawych spotkań, podczas których osoby uczestniczące chętnie włączają się w pracę, często jest wyzwaniem. Bywa trudne zwłaszcza wtedy, kiedy mamy mało czasu na przygotowanie. Dlatego w ostatnim rozdziale zamieszczamy zbiór inspiracji – może usprawnić planowanie i pomóc w wyborze narzędzi, które będą atrakcyjne dla grupy i efektywne z punktu widzenia celów.

Poszczególne części poradnika zostały napisane przez osoby, które na co dzień zajmują się danym tematem. Zależało nam na praktycznym przedstawieniu zagadnień. Mamy nadzieję, że osiągnęliśmy i osiągnęliśmy ten efekt i że nasze wskazówki ułatwią ci pracę. Życzymy owocnych i... przyjemnych spotkań!

**i**

W Stowarzyszeniu Trenerskim Organizacji Pozarządowych dbamy o inkluzywny język, dlatego stosujemy różnorodne zapisy form gramatycznych. Bez względu na użyty rodzaj tekst odnosi się do osób wszystkich płci.

## CHCESZ WIEDZIEĆ WIĘCEJ?



W ramach projektów SIRES i SIRES II powstało ponad dwadzieścia materiałów – poradników, artykułów i filmów, które są uzupełnieniem szkoleń i poradnictwa z zakresu komunikacji i pracy z grupą. Zajrzyj na stronę projektu i zobacz, co może pomóc w twoich codziennych wyzwaniach: <https://stowarzyszenieistop.pl/sires2/>.

# Komunikacja może być wyzwaniem

Agnieszka Książek

---

W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na pytania:

1. Skąd się biorą trudności w komunikacji i współpracy z innymi ludźmi?
  2. Czym jest asertywna postawa i jak ją rozwijać? Jak zadbać o własne potrzeby, szanując zdanie i potrzeby innych osób?
  3. Jak się komunikować w trudnych sytuacjach?
- 

Niemal każdego dnia życie stawia przed nami różne wyzwania. Dla wielu z nas jednym z nich jest to, że pracujemy z ludźmi, a to oznacza różnorodność zdarzeń, dużo wrażeń, a także zaskoczenia i nieprzewidywalne sytuacje, które budzą wiele emocji.

Ja także należę do tej grupy. Od prawie trzydziestu lat prowadzę szkolenia, treningi, superwizje i coaching. Część tych form ma często charakter grupowy, a więc i mnie dotyczy wyzwanie – spotkanie :) Pisząc ten rozdział, chcę się podzielić nie tylko wiedzą czy refleksjami, ale i doświadczeniami związanymi z podejmowaniem tego wyzwania.

Podczas pracy w projekcie SIRES II prowadziłam szkolenia i doradztwa, w czasie których wiele razy pochylałyśmy i pochylaliśmy się nad tematem przygotowania i prowadzenia różnorodnych spotkań. Analizowaliśmy zasoby i potrzeby osób uczestniczących i prowadzących, nazywałyśmy trudności i określaliśmy wyzwania. Wspólne działanie, dzielenie się doświadczeniami, refleksje i wdrażanie nowych rozwiązań stały się dla mnie jednym ze źródeł inspiracji przy tworzeniu materiału o budowaniu asertywności i czytelnej, uważnej komunikacji w relacjach, a także w dużym stopniu zdecydowały o wyborze treści do jego zawartości. Mam nadzieję, że ten rozdział będzie dla Ciebie pomocą w pracy nad własnym stylem komunikacji i przełoży się na coraz lepsze relacje podczas organizowanych przez Ciebie wydarzeń.

## Sytuacje trudne – trudności czy wyzwania?

Trudności pojawiające się w relacjach i współpracy z innymi osobami mogą mieć wiele różnych przyczyn. Na potrzeby tego rozdziału podzieliłam je na dwa obszary:

1. Grupa przyczyn wynikających z nas samych i naszych trudności w zadbanie o potrzeby własne i innych osób.
2. Grupa przyczyn i trudności wynikających z okoliczności zewnętrznych: niezrozumiałych sytuacji, na które nie mamy wpływu, niezrozumiałych lub społecznie trudnych do przyjęcia zachowań innych osób.

Analiza tych przyczyn i trudności pomoże nam **rozpoznać i wzmocnić kompetencje związane z asertywnością, a także określić, jakie małe i większe wyzwania możemy podjąć, aby te kompetencje budować.**

Pojęcie asertywności od lat wzbudza w jednych strach, w innych zaniepokojenie. O asertywnym zachowaniu mówi się coraz częściej i przy wielu okazjach, np. w kontekście stosunków w pracy, różnorodnych grup, w których na co dzień funkcjonujemy, poszukiwania zatrudnienia, ale również sytuacji w życiu prywatnym.

Definicji asertywności jest prawdopodobnie tak wiele jak badaczek i badaczy tego tematu. W tym poradniku chciałabym przytoczyć taką, która wydaje się klarowna, a jednocześnie trafia, w moim przekonaniu, w sedno problemu:



Asertywność to umiejętność pełnego wyrażania siebie i dbania o swoje prawa z jednoczesnym poszanowaniem praw innych osób.

Zachowanie asertywne wiąże się więc z umiejętnością przekazania otoczeniu swoich prawdziwych uczuć, dążeń, opinii i postaw, nawet jeśli nie będą one zaakceptowane przez innych. Jednak niezwykle ważnym elementem takiego zachowania jest również respektowanie praw innych osób do posiadania odmiennego zdania, a nawet nieakceptowania tego, co wyrażamy lub robimy.

Asertywność zakłada także istnienie **terytorium psychologicznego** każdego człowieka, potrzebę dbania o nie oraz możliwość jego obrony. Nie jest to jednak przyzwolenie na zachowanie agresywne, z którym niejednokrotnie asertywność bywa utożsamiana. Obrona własnego obszaru polega bowiem nie na walce, ale na korzystaniu z osobistych praw bez naruszania praw i obszaru prywatnego drugiej osoby.

Na podstawie: A. Wróbel, „Asertywność na co dzień”, Warszawa 2011.

Obszar własnych praw jest zazwyczaj zmienny – osobom, z którymi jesteśmy bliżej związane i związani, pozwalamy na więcej niż osobom mniej znanym, obcym. Dobrze jest, jeśli w danej sytuacji interpersonalnej granice te zostają przez nas ustalone. Jeśli my tego nie zrobimy, inni nas wyręczą, a to nie zawsze będzie dla nas komfortowe.



Więcej na temat praw asertywności i ich stosowania możesz znaleźć w naszej publikacji projektowej „Asertywna komunikacja” przygotowanej przez Magdalenę Jasińską: <https://stowarzyszeniestop.pl/stop/wp-content/uploads/2023/05/Asertywna-komunikacja-Jasinska.pdf>.



### Co wspiera naszą asertywność?

1. Dawanie innym ludziom tych samych praw co sobie (np. do błędów, niewiedzy, do zabawy, wypoczynku, do zapominania i in.).
2. Dbanie o zwięzłość i precyzję wypowiedzi, a przez to tworzenie przestrzeni komunikacyjnej dla innych osób.
3. Stosowanie komunikatu JA.
4. Przyjazna i zdecydowana mowa ciała.
5. Spójność mowy ciała ze słowami.
6. Naturalne zachowanie, bez „maski” i udawania.
7. Uprzejmość bez okazywania wyższości czy dominacji.

## Zajrzyjmy do własnego ogródka... :) Sprawdź swoje „jestem OK”

Jeśli zechcemy pracować nad wzmocnieniem asertywności w relacjach z innymi osobami, warto zacząć od zbadania własnych wewnętrznych przekonań asertywnych i nieasertywnych, ponieważ asertywność nie jest tylko, jak się czasem uważa, umiejętnością odmawiania. Filary asertywności sięgają dużo głębiej, do naszych wartości i postaw wobec świata, innych osób i samych siebie. **Dotyczą także naszych granic fizycznych i – przede wszystkim – psychologicznych oraz dostrzegania granic innych osób. Charakterystyczne dla postawy asertywnej określenie „ja jestem OK i ty jesteś OK” odnosi się właśnie do umiejętności akceptacji potrzeb i wynikających z nich granic – swoich i drugiego człowieka.** Więcej na ten temat znajdziesz w linkowanym już artykule Magdaleny Jasińskiej.

**Kiedy podczas działań projektowych pojawiały się wątki związane z asertywnością, refleksje osób uczestniczących prowadziły często do własnych przekonań.** Dobrym sposobem na zbadanie swoich wewnętrznych przekonań jest analiza osobistego monologu wewnętrznego. Każdego dnia wypowiadamy do siebie w myślach wiele słów i zdań. Często są to krótkie komentarze, nakazy, zakazy, oceny siebie lub sytuacji, w której się znajdujemy. Część



tych wewnętrznych wypowiedzi jest świadoma i podlega naszej kontroli, np. analiza sytuacji przed podjęciem jakiejś decyzji.

Jest jednak taka grupa myśli i wewnętrznych wypowiedzi, które pojawiają się w naszej głowie mimowolnie, jako tzw. nawyki myślowe. Najczęściej mamy je od dawna i z czasem stają się one automatyczne, niezależne od nas. Należą do nich przekonania na temat świata zewnętrznego, jego reguł i zasad, ale także obrazu samych siebie, własnych praw, powinności. Jest to najczęściej bagaż, który otrzymaliśmy i otrzymaliśmy od naszych bliskich, rodziny, środowiska wychowania i który przyjęliśmy i przyjęliśmy nieświadomie. W bagażu tym, posługując się metaforą życia jako podróży, można znaleźć np. kanapki karmiące nas w drodze przez życie: pozytywne przekonania będące źródłem siły, radości, optymizmu i pozytywnych inspiracji. Mogą się w nim kryć także kamienie obciążające nas i utrudniające życiową podróż: myśli i przekonania antyasertywne, a więc takie, które zamiast z asertywnością będą raczej związane z agresją, uległością lub manipulacją. Aleksandra Hulewska w swojej książce „Asertywność w ćwiczeniach” podaje przykłady myśli i przekonań antyasertywnych. Należą do nich:

1.

### **Negatywne przekonania na swój temat**

– uogólnione osądy, w których krzywdzimy i dyskwalifikujemy same i samych siebie, np. „Jestem do niczego”, „Nie można mnie lubić”, „Jestem głupi\_a, bo nie mam nic do powiedzenia”. To osądy nieprawdziwe, ponieważ są zbyt kategoriyczne, **wydają się „zacementowane” w nas, niezmiennie** i nie zakładają wyjątków od reguły, którą tworzą. Krytyczne uproszczenia podcinają nam skrzydła. Zamiast używać takich zdań, możemy starać się dokonać pozytywnych i urealnających przekształceń – zamienić bezdyskusyjne uogólnienie „jestem...” na bardziej racjonalne „bywa...”, „bywam...”, np. „Bywa tak, że nie mam nic do powiedzenia, ale bywa też tak, że mówię dużo i z pasją, szczególnie na temat, który jest dla mnie istotny”.

2.

**Czarnowidztwo** – to tworzenie negatywnych przypuszczeń na temat tego, co się wydarzy, kiedy zdecydujemy się zrealizować jakąś swoją potrzebę,

marzenie albo choćby zmienić swoje zachowanie, np. na bardziej asertywne. Przykłady tego typu myśli to m.in.: „Na pewno się pomylę”, „Źle wypadnę”, „Będą mnie krytykować” lub „Kiedy zmienię swoje zachowanie na bardziej asertywne, ludzie przestaną mnie lubić”. Przekształcając je np. na: „Jeśli się pomylę, to powtórzę jeszcze raz”, „Przygotowałam\_em się na to spotkanie najlepiej, jak mogłam\_em” czy też „Nie wszyscy muszą mnie lubić, mnie też nie z każdym z mojego zespołu jest po drodze”, mamy szansę wyrwać się z błędnego koła negatywnych myśli i zacząć testować pozytywne zmiany w swoim życiu.

3.

### **Ograniczające normy i powinności**

– to grupa zakazów i nakazów, które uniemożliwiają stosowanie zachowań asertywnych. Ich funkcja ograniczająca wiąże się z tym, że o naszych zachowaniach decydują myśli, które zaczynają się na przykład od słów: „muszę”, „powinam\_nieniem”, „nie wypada/ wypada”, „nie należy/ należy”, „nie mogę”, a jednocześnie trudno nam znaleźć racjonalne wytłumaczenie, dlaczego tak właśnie należy postępować. Trenując przekształcenie ograniczających norm i powinności, warto zadać sobie pytanie, czy naprawdę muszę, powinam\_nieniem... A może po prostu chcę coś zrobić i dlatego to robię? Albo nie chcę – i wtedy starać się asertywnie dążyć do zmiany swoich zachowań. Np. zamiast „Nie powinam\_nieniem się odzywać” zacząć trenować myślenie „Mam prawo wyrażać własne opinie” i wprowadzać to w życie.

4.

**Warunkowa zgoda** – to stawianie samej lub samemu sobie warunków, po których spełnieniu dajemy sobie prawo do zadbania o siebie i do asertywności, np.: „Ostatni raz to zniosę, następnym razem już zareaguję/ odezwę się/ zrobię...”, „Dzisiaj ustąpię, ale jeśli jeszcze raz to zrobi, powiem, że już dość”, „Następnym razem na pewno się nie zgodzę”. Warunkowa zgoda na zachowania innych osób, które przekraczają nasze granice, wiąże się z odkładaniem na później reakcji, która umożliwiłaby nam obronę swoich

praw. Osłabia przez to naszą pozycję i możliwość asertywnego zachowania tu i teraz. W konsekwencji zamiast trenować i wprowadzać asertywne zachowania – utrwalamy dotychczasowe, niekonstrukttywne myśli i działania, a zmiany, których potrzebujemy, oddalamy w czasie.

Jak jest u ciebie z przekonaniem? Znajdź czas na małą osobistą inwentaryzację myśli i przekonań i sprawdź, które z nich ci służą, a które (już) nie.

Docień te przekonania, które cię wspierają. Docień siebie za to, że kształtujesz swoje myśli oraz przekonania i zamieniasz je na bardziej korzystne dla siebie.

A może zechcesz skorzystać z kilku podpowiedzi, jak możesz transformować swoje przekonania?

Zamiast	Mów
Znów mi się nie udało, co za porażka.	Nie ma porażek, są tylko lekcje.
To za duża zmiana, nie poradzę sobie.	Duża zmiana składa się z małych zmian, zacznę od małego kroku...
Nie nadaję się, za mało wiem.	Odkrywanie, że czegoś nie wiem, to też rozwój.
Nie powinnam/ nie powinienem się bać/ smucić/złościć.	Moje emocje mówią o tym, co jest dla mnie naprawdę ważne.



Więcej inspiracji do tworzenia korzystnych transformacji własnych utrudniających myśli i przekonań możesz znaleźć w kartach wspierających przekonania Agnieszki Stein: <https://karty-przekonania.mamato.pl/>.

## Emocje – przyjaciele czy wrogowie twojej asertywności?

A co z asertywnością, kiedy buzują w nas trudne do zaakceptowania emocje?

Kompetencje asertywne pomagają zarządzać emocjami, które tworzą się w nas w odpowiedzi na różnorodne przejawy codzienności. Kiedy świadomie staramy się zadbać o granice własne i innych osób, łatwiej nam zaakceptować to, że emocje pojawiają się w każdej i każdym, niezależnie od nas samych, a także to, że informują o ważnych dla nas potrzebach. Dobrym przykładem są sytuacje, kiedy odczuwamy złość.



Złość jest emocją, która pojawia się, kiedy np. otaczająca nas rzeczywistość zmienia się z zaskoczenia lub wbrew naszej woli, zdarzenia lub czynności bieżącej nie po naszej myśli, zachowania nasze lub innych osób nam przeszkadzają, szkodzą, a czasem nas ranią. Jednocześnie złość jest niejednokrotnie źródłem ekspresji, motywatorem do działania i uzyskania lub odzyskania wpływu na rzeczywistość.

Złości często towarzyszy agresja, która jest jej przejawem, zachowaniem manifestującym się przez impulsywne reakcje, atak lub raniącą, oceniającą komunikację. Najczęściej agresja pojawia się nagle i szybko mija, pozostawiając po sobie frustrację czy też poczucie winy u osoby, która ją stosuje. U odbiorczyń i odbiorców może wywołać niechęć do relacji, poczucie upokorzenia, żal lub także agresję, skierowaną zwrotnie lub przekierowaną na inne osoby. Kiedy staramy się zachowywać asertywnie i poinformujemy o tym, co czujemy, zamiast stosować agresję, mamy szansę poczuć większy szacunek do siebie i innych osób. Mniej je rani, bo nasze zachowania są bardziej świadome i uważne. W ten sposób uzyskujemy i wzmacniamy kontrolę nad własnym życiem i możemy zmieniać niesprzyjające nam schematy komunikacyjne, dzięki czemu czerpiemy więcej zadowolenia z relacji z ludźmi.

## INWENTARYZACJA DEMONÓW

Przeanalizuj swój tok myślenia i działania. Spróbuj zauważyć, co utrudnia ci asertywne zachowania. Jeśli sytuacja, którą postrzegasz jako trudną, dotyczy np. spotkania, które masz poprowadzić, postaraj się znaleźć to, co cię stresuje lub utrudnia asertywność odpowiednio wcześniej, tak abyś mógł ocenić sytuację z dystansu i zaplanować konstruktywne działania.

### Pomocne mogą się okazać odpowiedzi na pytania:

- Czego się obawiam? Czym się najbardziej stresuję?
- Jakich sytuacji się boję?
- Kogo się obawiam?
- Jakie potencjalne zachowania budzą mój niepokój?
- Co najgorszego/najtrudniejszego może się stać? Jak mogę wtedy zareagować?
- Co we mnie stanowi trudność?
- Jak sobie wcześniej poradziłam/em w podobnej sytuacji? Co jest moim zasobem?
- Co mogę zmienić?
- Jak sobie radzą inne osoby? Jak mogę skorzystać z ich doświadczeń?

## KOŁO WPŁYWU – CZYLI JAK SIĘ MARTWIĆ W ZDROWY SPOSÓB?

### Na co masz wpływ?

Na siebie, swoje przygotowanie, nastawienie, zaangażowanie, zadbanie o komfort i granice swoje i innych osób.

### Na co nie masz wpływu?

Na nastroje, nastawienia i animozje, z którymi osoby uczestniczące przychodzą na spotkanie.

Możesz natomiast mieć wpływ na to, co się z tymi nastrojami i nastawieniami stanie, kiedy np. będziesz facylitować wydarzenie.

Aby bardziej racjonalnie radzić sobie z pojawiającymi się trudnymi sytuacjami i jednocześnie ćwiczyć asertywne podejście i zachowania, możesz posłużyć się prostym schematem zwanym **kołem wpływu**. Narzędzie to uświadamia nam granice naszych możliwości i wpływu na rzeczywistość w różnorodnych kontekstach. Więcej informacji na temat koła wpływu znajdziesz w rozdziale Piotra Henzlera w naszej pierwszej publikacji. Tutaj, wykorzystując zamieszczony rysunek, chcę pokazać, że nasz wpływ na sytuację jest często ograniczony, co z jednej strony nie odbiera nam całkiem możliwości kreowania danej sytuacji, a z drugiej ściąga z nas ciężar dźwigania odpowiedzialności np. za to, że:

- nie każdy z partnerów i partnerek będzie gotowy do współpracy;
- zróżnicowane interesy naszych partnerek i partnerów mogą utrudnić lub wydłużyć proces budowania współpracy;
- poszczególne osoby wnoszą na spotkanie swoje animozje oraz trudne emocje i nie mamy na to wpływu.

Możesz też omówić ważną dla siebie sytuację z osobą, która cię rozumie, zna szczegóły sprawy i związane z nią osoby lub zajmuje się podobnym tematem. Pochylcie się wspólnie nad kołem wpływu. Być może jej spojrzenie na sytuację pomoże ci uzyskać nowe, bardziej korzystne podejście do własnego poczucia wpływu.



Zajrzyj do poradnika „Zadanie: spotkanie” (str. 51–52), żeby pogłębić temat koła wpływu: [https://stowarzyszenie-stop.pl/wp-content/uploads/2020/03/Publikacja\\_ZADANIE\\_SPOTKANIE.pdf](https://stowarzyszenie-stop.pl/wp-content/uploads/2020/03/Publikacja_ZADANIE_SPOTKANIE.pdf).

## Budowanie i wzmacnianie asertywności to jednak zmiana...

W książce „Trening asertywności” Maria Król-Fijewska dotyka tematu reakcji otoczenia na zmianę, jaką wnosimy do wspólnych relacji, starając się zachowywać bardziej asertywnie. Autorka podkreśla, że nie zawsze i nie od razu spotkamy się z akceptacją naszych zachowań. Warto potraktować to jako naturalną reakcję osób na toczącą się w nas zmianę, a także mieć świadomość, że nie wszyscy w naszym otoczeniu muszą się na nią zgadzać.

Co ryzykujemy zachowując się asertywnie?

– Być może przez niektóre osoby będziemy mniej lubiani i lubiane za to, że wyrażamy swoje uczucia i opinie.

– Nasze relacje z niektórymi osobami mogą ulec zmianie, szczególnie jeśli dotąd funkcjonowałyśmy i funkcjonowaliśmy np. jako osoby uległe, nadmiernie dostosowane, a teraz mamy odwagę wypowiedzieć głośno własne „nie”.

– Potrzeba szanowania siebie i innych może zmienić nasze zachowania i komunikację z ludźmi.

Wchodząc w proces zmiany zachowań i postaw na bardziej asertywne, możemy początkowo czuć dyskomfort związany z niepewnością, czy nasza komunikacja i działania faktycznie wyrażają dbałość o przestrzeń i granice – własne oraz innych osób. Jednak rozłożenie w czasie treningu asertywności i pozwolenie sobie na próby, a także refleksja nad własnym rozwojem przynoszą zwykle przekonanie, że warto było podjąć wysiłek związany ze zmianą :)

We wspomnianej już książce „Asertywność w ćwiczeniach” Aleksandra Hulewska wyznacza sześć etapów, o które warto zadbać w procesie trenowania asertywności:

**1. Identyfikacja uczuć** – nazwanie uczuć i emocji, których doświadczamy w trudnej dla nas sytuacji. Czasem wystarczy, że nazwiemy je dla siebie, we własnej refleksji. To, podobnie jak kolejny punkt, jest także skutecznym ćwiczeniem określania osobistych granic psychologicznych.

**2. Identyfikacja potrzeb** – określenie, czego potrzebujemy w tej sytuacji, a także czego ewentualnie nie chcemy.

**3. Identyfikacja barier asertywności**, czyli powodów, dla których nie zachowujemy się asertywnie (pamiętaj, że nie zawsze musisz być asertywna\_y).

**4. Określenie własnych praw** – np. „mam prawo się nie zgodzić”, „mam prawo odmówić”.

**5. Przygotowanie się do działania** – co mogę zrobić, powiedzieć, by osiągnąć to, na czym mi zależy (np. odmówić, poprosić, nie zgodzić się, zaproponować inne rozwiązanie).

**6. Działanie** – realizacja przygotowanego planu i wdrażanie go w życie krok po kroku.

Być może początkowo doświadczysz tego, że chcąc zmieniać swoje utarte, choć nie zawsze służące ci zachowania, potrzebujesz dużo czasu i podpierania się podobnymi schematami. Pozwól sobie jednak na odrobinę wytrwałości i nagradzaj się za postępy w zdobywaniu umiejętności asertywnych. Z czasem nowe, konstruktywne nawyki myślowe i zachowania utrwala się na tyle, że będziesz w stanie po nie płynnie sięgać i wykorzystywać w potrzebnych ci sytuacjach.

! Pamiętaj, że w procesie rozwoju nowych kompetencji mogą ci pomóc:

- świadomość swoich praw,
- monolog wewnętrzny, czyli uważność i refleksja nad własnym rozwojem,
- komunikacja niewerbalna.

Ciało to główny kanał, którym przekazujemy informacje. Tym bardziej warto zwrócić uwagę na automatyzmy w naszym zachowaniu. Zastanów się, jaki przekaz daje twoje ciało i czy jest on zgodny z twoimi potrzebami. Jeśli jest taka możliwość, poproś osobę, której ufasz, o informację zwrotną na temat tego, jakie sygnały przekazujesz swoim ciałem. W szczególności zwróć uwagę na niewerbalne nawyki, takie jak:

- unikanie/utrzymywanie kontaktu wzrokowego,
- maskowaty wyraz twarzy, mało wyraźna mimika/ wyraźna mimika, uśmiech,
- garbienie się, kulenie ramion/ wyprostowana postawa,
- drapanie się, skubanie i inne gesty wokół twarzy,
- niewyraźne lub zbyt ciche mówienie/ zbyt głośne mówienie.

Tak jak podróż zaczyna się od pierwszego kroku, tak też rozwijanie lub wzmacnianie asertywności w komunikacji werbalnej może się rozpocząć od małych zmian dotyczących zwrotów czy też reakcji na pochwałę lub krytykę.

## PRZYDATNE ZWROTY

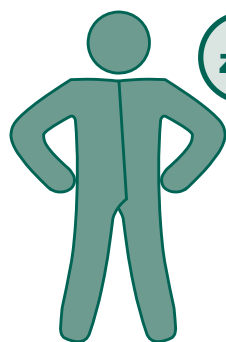


Bywa, że nie tylko krytyka, ale i pochwała od innych jest dla nas trudna do przyjęcia. Warto w tych sytuacjach reagować asertywnie – otwarcie i z szacunkiem wyrażać swoje stanowisko wobec

zachowań drugiej osoby. Jeśli chcesz poćwiczyć asertywne reakcje na kierowaną do Ciebie krytykę lub pochwałę, możesz skorzystać z zasobów asertywnej komunikacji.

## ZDANIA PROASERTYWNE

- POĆWICZ I WZMACNIJ ASERTYWNĄ REAKCJĘ NA KRYTYKĘ



## ZDANIA PROASERTYWNE

- POĆWICZ I WZMACNIJ ASERTYWNĄ REAKCJĘ NA POCHWAŁĘ








## Terytorium psychologiczne – czyli nikt nie jest samotną wyspą

Niemal każdego dnia funkcjonujemy w wielu relacjach międzyludzkich, zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej. Kontaktom międzyludzkim towarzyszy często ekspansywność. Łatwo więc o sytuacje, w których – często nieświadomie – dochodzi do naruszania granic psychologicznych.

**Terytorium psychologiczne** to nazwa przestrzeni, w której czujemy się bezpiecznie. Wkroczenie do niej osób, którym nie dajemy na to zgody, traktujemy jako inwazję. Każdy i każda z nas odczuwa tę przestrzeń odmiennie i tworzy indywidualny zestaw składający się m.in. z przestrzeni, przedmiotów, nawyków, słów i innych ważnych aspektów (materialnych i niematerialnych), które dają nam poczucie bezpieczeństwa i komfortu.

Rozwijanie asertywności w tym obszarze to przede wszystkim zauważenie, co tworzy nasze terytorium psychologiczne i gdzie są jego granice, ale także uświadomienie innym osobom tych granic, informowanie ich, co znaczy dla nas ich przekroczenie, i obrona w sytuacji, gdy do tego przekroczenia faktycznie dochodzi. Równocześnie mamy też większe szanse, że będziemy bardziej uważne\_i na terytoria psychologiczne osób w naszym otoczeniu.

Asertywna dbałość o przestrzeń psychologiczną – moją własną i osób, z którymi przebywam – może się przejawiać w drobnych czynnościach i komunikatach. Mogę np.:

-  poinformować, że to mój osobisty kubek i nie chcę, żeby był używany przez kogoś innego;
-  chować w szufladzie ulubiony długopis – prezent od bliskiej osoby;
-  zadbać o swoją prywatność w miejscu pracy, np. ustawić na biurku zdjęcie ważnych dla mnie osób w taki sposób, żeby było widoczne tylko dla mnie, a nie dla odwiedzających mnie klientek\_ów;
-  poprosić w czasie rozmowy z osobą, która staje zbyt blisko mnie lub stopniowo zmniejsza dzielący nas dystans fizyczny, aby ten dystans powiększyć, bo wtedy czuję się bardziej komfortowo;
-  przedyskutować i ustalić z osobami, z którymi współpracuję, zasady wspólnej pracy w danym pomieszczeniu, działaniu lub projekcie (np.: unikamy tematów dotyczących poglądów i wartości, które nas dzielą, by nie doprowadzić do niepotrzebnych konfliktów; prywatne rozmowy telefoniczne prowadzimy poza wspólnym pokojem; staramy się pracować w ciszy – na tyle, na ile to możliwe ze względu na charakter pracy);

## PRZESTRZEŃ FIZYCZNA A TERYTORIUM PSYCHOLOGICZNE – MAGDA

Kiedy zainteresowałam się tematem asertywności i postanowiłam zadbać o swoje potrzeby i bardziej przyjazne otoczenie w miejscu pracy, gdzie spędzam wiele godzin, rozpoczęłam od małego przemeblowania w biurze, by móc siedzieć bliżej okna. Chciałam, żeby mój wzrok odpoczął czasem od monitora i mógł przez chwilę skupić się na tym, co dzieje się na zewnątrz. Zdałam też sobie sprawę, że mój dyskomfort w rozmowie z klientami\_kami wynikał wcześniej

z tego, że siedziałam naprzeciwko osoby, która przychodziła ze swoją sprawą, a jednocześnie twarzą do okna. Czułam się przez to często jak w świetle latarki, a twarz klienta\_ki pozostawała w cieniu. Po zmianie organizacji przestrzeni nie tylko zapewniłam sobie większy komfort pracy, ale też przestrzeń dla interesantek\_ów przestała być tak konfrontacyjna. Dzięki temu łatwiej jest teraz prowadzić rozmowy i załatwiać sprawy, z którymi przychodzą różne osoby.



zapytać innych o zdanie, jeśli chcę np. ustawić kwiatek, powiesić obraz we wspólnej przestrzeni lub zmienić ustawienie mebli.

## Sytuacje trudne

### A JEŚLI NASZE DROGI SIĘ ROZCHODZĄ... CZYLI JAK ASERTYWNIE KOMUNIKOWAĆ SIĘ W SYTUACJI ROZBIEŻNOŚCI?

W czasie spotkań roboczych, szkoleń i dyskusji niejednokrotnie ujawniają się różnice interesów, które mogą prowadzić do trudnych sytuacji w relacjach między osobami uczestniczącymi. Często po fakcie zastanawiamy się, czy można było poprowadzić rozmowę lub zadziałać inaczej – tak żeby nie pojawiły się napięcia czy konflikty. Zebrałam refleksje z rozmów prowadzonych na doradztwach, superwizjach oraz podczas szkoleń nt. facylitacji, efektywnej komunikacji i zapobiegania konfliktom. Na tej podstawie stworzyłam listę działań, jakie można zastosować w sytuacji pojawiających się rozbieżności:

1.

#### Unikaj negowania i reaguj na negowanie.

Nazwij rozbieżność opinii, punktów widzenia i pomysłów na działanie, np.: „Widzę, że mamy odmienne opinie”, „Myślę o tym inaczej”, „Widzę, że pojawiły się rozbieżności w sprawie...”, „Rozumiem, że są tutaj różne punkty widzenia...”, „Czy mam rozumieć, że masz inny pomysł?”.

2.

#### Unikaj oceniania i uogólnień.

Nie stosuj zwrotów typu: „Każdy wie, że...”, „Ten pomysł jest bez sensu”, „Ludzie mówią, że...”.

3.

#### Używaj komunikatu JA.

Mów o swoich odczuciach (masz do nich prawo!). Zaznacz, że to twoja opinia, pogląd: „Moim zdaniem...”, „Z mojego doświadczenia wynika, że...”, „Obawiam się, że...”, „Niepokoi mnie, że...”.

4.

#### Reaguj na agresywne komunikaty.

To pomoże zapobiec konfliktom wynikającym z rozbieżności. Nazywaj to, co słyszysz w wypowiedziach innych osób: „Rozumiem, że to trudna sytuacja...”, „Widzę, że mamy różnice zdań, które

budzą dużo emocji”, „Spróbujmy ustalić, co możemy zrobić, żeby zapobiec konfliktowi w tej sytuacji”.

## INFORMACJA ZWROTNA – ZŁO KONIECZNE CZY NARZĘDZIE ROZWOJOWE W RELACJACH I WSPÓŁPRACY?

Informacja zwrotna to ważne narzędzie komunikacyjne. Służy rozwojowi osoby, relacji, współpracy lub kompetencji zawodowych związanych np. z pracą wykonywaną na danym stanowisku. Taką informację można porównać do lustra, ponieważ najczęściej dowiadujemy się z niej, jak postrzegają nas inni ludzie. Moment udzielania lub odbierania informacji zwrotnej jest więc często dla nas zarówno ważny, jak i stresujący, bo wiąże się z lękiem przed oceną, zranieniem drugiej osoby czy też brakiem zrozumienia.

Jak zatem przygotować się do udzielania informacji zwrotnej i jak to robić, aby mieć pewność, że będzie konstruktywna, użyteczna i służąca rozwojowi osoby, dla której jest przeznaczona?

Warto poznać i zastosować kilka zasad, które pomagają nam budować informację zwrotną w sposób precyzyjny i profesjonalny. W wielu publikacjach pojawiają się wskazówki, które mogą nas wesprzeć w tym procesie. Poniżej zamieściłam kilka z nich.

Przydatna i precyzyjna informacja zwrotna to taka, która jest:



**udzielona w sposób rozważny** – po to, by pomóc drugiej osobie; przekazując informację zwrotną, zadbaj, by nie zranić osoby odbierającej ją;



**przekazana z uwagą** – zadbaj o świadomy dobór słów oraz o aktywne, uważne słuchanie;



**wyrażona w sposób precyzyjny** – odnosi się do konkretnych wydarzeń i zachowań; unikaj uogólnień i stwierdzeń oceniających;



**określona w czasie, aktualna** – aby informacja zwrotna była przydatna, powinna być przekazana możliwie szybko

po omawianej sytuacji; osoba odbierająca powinna mieć świeżo w pamięci to, co się wydarzyło; „magazynowanie” uwag może doprowadzić do zapomnienia faktów, powstania rozbieżności, wzajemnego obwiniania się, a to bardzo ograniczy skuteczność informacji zwrotnej;



**wyrażona w sposób pełny** – skuteczna informacja zwrotna wymaga czegoś więcej niż tylko stwierdzenia faktów; potrzebne jest wyrażenie odczuć, tak aby osoba odbierająca mogła ocenić w całości, jaki wpływ na innych wywiera jej zachowanie; ważne jest także wskazanie, że zmiana w postępowaniu tej osoby jest możliwa (lub jaka jest oczekiwana zmiana).

Aby mieć pewność, że zadbasz o właściwe i pełne sformułowanie informacji zwrotnej, możesz posłużyć się pomocnymi narzędziami komunikacyjnymi (np. kanapka, FUKO, Zorro, SPiNKA). W literaturze dotyczącej skutecznej komunikacji znajdujemy wiele różnorodnych podpowiedzi. W pracy szkoleniowej i doradczej często do nich sięgam, a także pozwalam sobie na ich modyfikację w celu zwiększenia użyteczności i wprowadzania w nich języka inkluzywnego. Poniżej znajdziesz krótkie opisy kilku wybranych, popularnych narzędzi, które mogą ci się przydać podczas spotkań i w pracy zespołowej. Zachęcam cię do ich wypróbowania.

### **SPiNKA – model przydatny, kiedy chcesz zachęcić do zmiany niewłaściwych zachowań**

#### **S – SPRECYZUJ**

Powiedz o fakcie, konkretnym zachowaniu, które odebrałeś\_ąś jako niewłaściwe. Nie posługuj się ogólnikami, mów za siebie: „Zwróciłam uwagę, że...”, „Chcę porozmawiać o wydarzeniu z wczoraj...”, „Porozmawiajmy o tym, jak...”.

#### **P – POZYTYW**

Powiedz o tym, co jest atutem, zasobem, mocną stroną osoby, której udzielasz informacji, np.: „Wiem, że się starasz, żeby...”, „Rozumiem, że zależało ci na tym, żeby wypaść jak najlepiej...”.

#### **I N – NEGATYW, TRUDNOŚĆ**

Powiedz o obszarach do rozwoju, zachowaniach, które odebrałaś\_ęś jako negatywne. Ważne jest zachowanie proporcji: jeśli mówisz o jednej rzeczy, która jest pozytywna, nie wymieniasz lawiny obszarów do rozwoju. Pamiętaj, aby cały czas mówić konkretne rzeczy. Warto nawet przytoczyć przykłady. Np.: „To, co spowodowało u mnie...”, „to...”, „To, co wprawiło mnie w zakłopotanie, to...”, „Przeszkadzało mi...”, „Jest mi trudno, kiedy...”.

#### **K – KONSEKWENCJE**

Powiedz, jakie są konsekwencje takiego zachowania. Czy grozi dalsze takie zachowanie? Uwaga! Nie chodzi tu o konsekwencje formalne (np. zwolnienie z pracy), ale o to, czym skutkuje takie zachowanie dla spotkania, zespołu, siebie, drugiej osoby (np. opóźnienie prac, trudności w relacjach). Np. „To ważne, ponieważ...”, „To sprawia, że...”, „Konsekwencją tego może być...”.

#### **A – ALTERNATYWA (ALTERNATYWY)**

Powiedz o alternatywnych zachowaniach – co proponujesz, co jest możliwe. Pokazujesz tutaj ścieżkę do rozwiązania, porozumienia. Np. „To, co mógłbym ci zaproponować, to...”, „To, co ja zrobiłabym inaczej, to...”, „Warto byłoby zmienić...”, „Spróbuj następnym razem...”, „Postaraj się zmienić... i bardziej...”.

## **SPiNKA W PRAKTYCE**

### **Podczas spotkania z mieszkańcami i mieszkankami na temat rewitalizacji obszarów Starówki:**

Zwróciłam uwagę na to, że mamy wiele odrębnych, a nawet wykluczających się pomysłów na rewitalizację terenu Starówki. Doceniam to, bo myślę, że wynikają one z tego, że chcą Państwo zadbać o interesy różnych reprezentowanych grup. Tym bardziej zachęcam do wzajemnego słuchania i porozumienia się w sprawie wspólnych rozwiązań, ponieważ konsekwencją przenoszenia ustaleń na kolejne spotkanie może być przekroczenie terminów wyznaczonych na inwestycje i utrata środków finansowych. Proponuję, żebyśmy zaczęli szukać teraz wspólnych i łączących nas rozwiązań.



## FUKO – kiedy chcesz wzmocnić komunikat JA, wskazując na pożądane lub trudne do przyjęcia zachowania drugiej osoby

### F – FAKTY

Tak jak w poprzednim przykładzie mówisz tylko i wyłącznie o faktach, które miały miejsce.

### U – UCZUCIA

Informujesz o swoich uczuciach, czyli jak się czułeś lub czułaś w związku z takim zachowaniem/działaniem.

### K – KONSEKWENCJE

Tak jak w przypadku modelu SPiNKA wymieniasz, jakie konsekwencje niesie za sobą takie zachowanie/działanie.

### O – OCZEKIWANIA

Komunikujesz o swoich oczekiwaniach w związku z tym, co się wydarzyło/dzieje między wami.

## FUKO W PRAKTYCE

Kiedy mamy napisać sprawozdanie w umówionym terminie, a ty go nie dotrzymujesz – irytuję się, bo to opóźnia moją pracę i muszę potem zostać po godzinach, żeby dotrzymać wiążących mnie terminów, a i tak mogę się spóźnić z oddaniem dokumentów na czas. Oczekuję, że w następnym miesiącu postarasz się wyrobić ze swoją pracą i będziemy mogli zakończyć miesiąc bardziej komfortowo.

\*\*\*

Dziękuję, że mi pomagasz. Staram się być samodzielna, ale obsługa tego programu jest jeszcze dla mnie dość trudna i to mnie frustruje. Dzięki twojej pomocy uczę się szybciej. Mam nadzieję, że jeśli będziesz ode mnie czegoś potrzebowała, to mi o tym powiesz – chętnie zrewanżuję się pomocą.

Niezależnie od tego, czy budując asertywną komunikację zechcesz wspierać się zaproponowanymi powyżej modelami, które podpowiadają jak przejrzysto i nieoceniająco skonstruować swój przekaz, czy chcesz rozwijać swoje kompetencje komunikacyjne w oparciu o inne wskazówki lub korzystać z osobistego doświadczenia – **pamiętaj o kwestii pytań**. Uważna komunikacja korzysta często z pytań otwartych. Dzięki świadomemu zadawaniu pytań podczas rozmowy z drugim człowiekiem mamy

szansę poznać jego potrzeby, poszerzyć naszą wspólną perspektywę na temat danej sytuacji, a także wyłonić możliwości i rozwiązania, które nas satysfakcjonują. Dużo trudniej osiągnąć te efekty, przyjmując pozycję ekspercką – pozycję, która korzysta raczej z opinii, oceny, stwierdzeń i pytań sprawdzających (zamkniętych).



Jeśli chcesz sprawdzić swój styl komunikacyjny i dowiedzieć się więcej o uważnym słuchaniu i zadawaniu pytań, sięgnij do artykułu Anny Rutkowskiej „Komunikacja jako jeden z elementów budowania kontaktu, relacji i procesu”:

<https://stowarzyszenie-stop.pl/komunikacja-jako-jeden-z-elementow-budowania-kontaktu-relacji-i-procesu/>.

## Zacznij swoją zmianę

Na zakończenie tego rozdziału zamieszczam zestaw pięciu pytań stosowany często w coachingu i nazywany 5Q. Są to pytania wspierające nas w postawieniu pierwszych kroków w stronę zmiany:

- Co możesz zacząć robić?
- Co możesz przestać robić?
- Czego możesz robić więcej?
- Czego możesz robić mniej?
- Co możesz robić inaczej, by osiągnąć to, co zamierzasz, na czym ci naprawdę zależy (lub przybliżyć się do tego)?

Życzę powodzenia :)

## CHCESZ WIEDZIEĆ WIĘCEJ?

- Hulewska A., „Asertywność w ćwiczeniach”, Warszawa 2014.
- Król-Fijewska M., Fijewski P., „Trening asertywności”, Warszawa 1993.
- Wróbel A., „Asertywność na co dzień”, Warszawa 2011.

NOTATKI

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

## Wielokulturowa grupa na spotkaniu

Jolanta Sobesiuk, Katarzyna Radzikowska

W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na pytania:

1. Czym są różnice kulturowe i dlaczego warto je rozumieć?
2. Jakie różnice mogą być wyzwaniem podczas spotkań?
3. Jak zorganizować wielokulturowe spotkanie?

Nasze społeczeństwo staje się coraz bardziej wielokulturowe. Proces ten bardzo przyspieszyła eskalacja rosyjskiej agresji na Ukrainę w lutym 2022 roku, ale już wcześniej Polska nie była kulturowym monolitem. Takie zmiany to naturalny proces charakterystyczny dla wielu krajów.

Zjawisko wielokulturowości wiąże się między innymi z migracjami, a te mogą być różnorodne. Osoby z doświadczeniem migracji to między innymi uchodźcy i uchodźczynie (osoby opuszczające kraj pochodzenia z powodu różnych zagrożeń, np. wojny, klęski żywiołowej lub prześladowań politycznych), ekspatki i ekspaci (specjalistki i specjaliści w swoich branżach przeprowadzający się ze względów zawodowych), repatrianci i repatriantki (osoby wracające z emigracji).

Co więcej, kultury nie mają wyraźnych granic. Osoby urodzone i mieszkające w tym samym kraju także mogą mieć różną tożsamość kulturową wynikającą chociażby z poczucia wspólnoty z regionem czy przynależności etnicznej.

W tym rozdziale przybliżamy temat wielokulturowości. Często odnosimy się do kultury ukraińskiej jako tej, z którą spotyka się teraz większość z nas. Ale nie ograniczamy się tylko do jednej narodowości, bo jesteśmy przekonane, że wielokulturowe spotkania są nie tylko naszą codziennością, ale tym bardziej przyszłością.

Różnorodność kulturowa często bywa wyzwaniem, bo w dobrze znanej z pracy w jednolitym kulturowym środowisku układance pojawiają się nowe elementy, które nie zawsze jest nam łatwo dopasować do obrazka. Jeśli jednak zrozumiemy się nawzajem, praca w wielokulturowym zespole może ożywić ten obrazek i wnieść w nasze działania dodatkową wartość.

### Różnice kulturowe

Zrób ćwiczenie w ramce. Pomyśl, jak każdy z tych stereotypów ma się do rzeczywistości. Co jest prawdą, a co nie? Skąd się wzięły takie przekonania? Stereotypy zwykle mają w sobie element prawdy. Jednak przedstawiany przez nie obraz jest uproszczony i opiera się na generalizacji.

### ZASTANÓW SIĘ

Jakie znasz stereotypy o osobach z Polski funkcjonujące za granicą? Zapisz je.

- .....
- .....
- .....
- .....

Takie myślenie sprzyja więc wartościowaniu i zbyt łatwemu osądzeniu innych osób. Jedną z konsekwencji mogą być uprzedzenia.

## STEREOTYPY O POLSCE

Marina z Ukrainy opowiedziała mi o funkcjonującym w jej otoczeniu przekonaniu: „Mówili mi, że ludzie w Polsce uważają nas za służących, poddanych. Że nie tylko będę wykonywała najgorsze prace, ale też nie będą mnie szanować. Byłam bardzo zdziwiona, kiedy tu przyjechałam i okazało się, że niczego takiego nie doświadczam”.

Stereotypy zwykle są budowane na tym, co jesteśmy w stanie zauważyć na pierwszy rzut oka: zachowaniach, gestach, stroju. Tymczasem każdy z tych elementów wynika z czegoś, co kryje się głębiej: z przekonań i norm, które z kolei mają swoje źródło w wartościach. Tę zależność często przedstawia się jako górę lodową.

## GÓRA LODOWA

Kiedy rozmawiamy z osobą z Ukrainy, często możemy zauważyć, że opowiada nam ona o swoich dalekosiężnych planach, podaje dużo szczegółów dotyczących przyszłości. Jej opowieść może nam się wydawać mało realna, a takie podejście – dziwne. Dopiero kiedy poznamy lepiej kontekst kulturowy, zrozumiemy, że planowanie długoterminowe jest ważne w ukraińskiej kulturze. Wynika z poczucia, że długofalowe cele i konsekwentne dążenie do nich są drogą do dobrej przyszłości, a to z kolei może się opierać na takiej wartości jak stabilizacja.

Jeżeli poznamy to, co znajduje się pod powierzchnią wody, łatwiej nam będzie zrozumieć widoczną część góry.

Ale czy kultura jest rzeczywiście tak ważna? Przecież każdy i każda z nas różni się od innych – ma swoje wartości,

**zachowania**

**przekonania i normy**

**wartości**

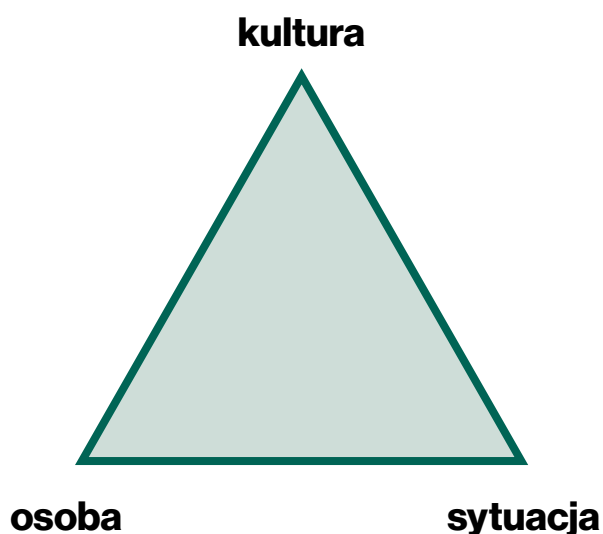
zasady, zachowania. Taki argument często pojawia się podczas warsztatów na temat międzykulturowości. Jesteśmy przecież otwarci i otwarci. Nie chcemy więc, żeby ktoś wrzucał nas do jednego worka z wujkiem, sąsiadką, celebrytą i lokalną polityczką.

I znów: jest w tym ziarno prawdy, nawet całkiem spore. Każdą osobę wiele wyróżnia – składa się na to m.in. osobowość, wychowanie, wcześniejsze doświadczenia. Nie dzieje się to jednak w oderwaniu od kultury, nawet jeśli sobie tego nie uświadamiamy. Ekspertka ds. międzykulturowości Erin Meyer w książce „Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie” podkreśla, że każda kultura ma zakres akceptowalnych zachowań dotyczących różnych aspektów życia. Osoby mogą być bliżej lub dalej któregoś z końców tego spektrum, ale zwykle się w nim mieszczą:



„To kultura ustala ten przedział, w którego ramach poszczególne osoby dokonują wyboru. Nie jest to kwestia kultury i b o s o b o w o ś c i, a l e k u l t u r y o r a z o s o b o w o ś c i”.

W dodatku ten sam człowiek może się zachować różnie w różnych sytuacjach. Można to zobrazować za pomocą trójkąta. Każdy z jego rogów to jeden z aspektów, które decydują o tym, jakie zachowanie dana osoba wybierze w konkretnym momencie.



## Dlaczego warto rozumieć różnice kulturowe?

### RÓŻNE ZAANGAŻOWANIE

Wyobraź sobie, że organizujesz spotkanie dla osób mieszkających na terenie twojej gminy – są wśród nich osoby pochodzące z Polski i Ukrainy. Chcesz, żeby się podzieliły wnioskami z realizacji ostatniej edycji budżetu obywatelskiego. Wysłałeś lub wysłałaś imienne zaproszenia.

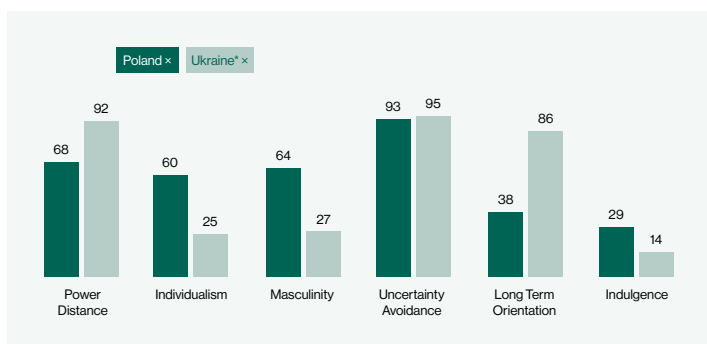
W dniu spotkania widzisz, że przyszło na nie znacznie więcej osób pochodzenia ukraińskiego. Niestety żadna z nich nie opowiedziała o swoich przemyśleniach. Kiedy nieliczne osoby z Polski oceniały realizację projektów, Ukrainki i Ukraińcy się nie odzywali. Kiedy przyszła kolej na twoją prezentację i rekomendacje, przytaknęli wszystkim wnioskom.

Dlaczego tak się stało? Czy osoby z Ukrainy nie mają swojego zdania? Po co w takim razie przyszły na spotkanie? Kiedy nie rozumiemy jakichś zachowań, nietrudno o mylną interpretację. Można też wpaść w pułapkę krzywdzących stereotypów, na przykład założyć, że osoby chciały tylko skorzystać z darmowego poczęstunku.

Warto jednak poszukać odpowiedzi w kulturze. Społeczeństwo ukraińskie jest znacznie bardziej hierarchiczne niż polskie. Kiedy przyszło twoje zaproszenie, osoby z Polski pewnie potraktowały je jako jedną z wielu możliwości partycypacji. Wiedziały, że nie muszą się w nią zaangażować, jeśli nie chcą. Dla osób z Ukrainy, które w dodatku mogą słabiej znać polskie realia, urzędowe imienne zaproszenie mogło oznaczać „trzeba przyjść”.

Pojawienie się na spotkaniu nie jest jednak równoznaczne z łatwością w wyrażaniu swojego zdania. Tu znów prawdopodobnie do głosu doszła hierarchiczność: wasza relacja jest nierówna, więc to ty jesteś od mówienia, a osoby od słuchania. W takiej sytuacji często osoby zgodzą się na wszystkie propozycje kogoś, kto jest wyżej w relacji władzy.

Przykład pokazuje, jak wiele zależy od wzajemnego zrozumienia. Mogą w tym pomóc skale, które pokazują spektrum zachowań w różnych obszarach życia. Pierwszą osobą, która zaproponowała taki sposób patrzenia na różnorodność kulturową, był niderlandzki psycholog Geert Hofstede. Wspólnie z zespołem z instytutu Hofstede Insights wyodrębnił kilka **wymiarów kultury**, w ramach których badał osoby pochodzące z różnych krajów. Wyniki posłużyły do stworzenia porównania: poszczególne kraje są umieszczane na skalach od 0 do 100 i zestawiane ze sobą. I tak w wymiarze hierarchii i dystansu władzy Polska ma wynik 68, a Ukraina wynik szacowany 92.



Zajrzyj do porównywarki wymiarów kultury znajdującej się na stronie Hofstede Insights. To bardzo proste w obsłudze narzędzie, które pomaga postawić pierwszy krok w kierunku rozumienia różnic kulturowych: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>.

Podobny sposób zestawiania kultur przyjęła wspomniana już Erin Meyer, chociaż nieco inaczej skonstruowała swoje skale. W tym rozdziale opieramy się na wnioskach zarówno z Hofstede Insights, jak i z badań Meyer i jej zespołu.



Pozycje innych kultur zawsze rozpatrujemy w kontekście swojej. Na przykład Polki i Polacy mają znacznie mniejsze przywiązanie do hierarchii niż Ukrainki i Ukraińcy. Jesteśmy jednak mocno hierarchiczne i hierarchiczni w porównaniu do osób z Wielkiej Brytanii czy Niemiec.



Spojrzenie na własną kulturę przez pryzmat innych to dobra okazja, żeby pomyśleć o niej bardziej świadomie. Pozwala nam zauważyć, że nie ma spraw w pełni uniwersalnych – to, co nam wydaje się oczywiste, może być niezrozumiałe czy wręcz dziwne dla osoby z innego kręgu kulturowego.

Świadomość kulturowa jest ważna w każdej sytuacji, ale – paradoksalnie – może być szczególnie istotna wtedy, kiedy pracujemy z osobami z krajów bliskich nam geograficznie i historycznie. Kiedy zauważamy wiele podobieństw (np. w języku, zwyczajach i dominującej religii), łatwo wpaść w pułapkę i zupełnie zapomnieć o potencjalnych różnicach.

## Różnice kulturowe podczas spotkań

Kiedy w spotkaniu biorą udział przedstawicielki i przedstawiciele różnych kultur, nasze przyzwyczajenia i schematy działania zamiast pomocą mogą się okazać utrudnieniem. Dlatego warto zachować jeszcze większą uważność niż zwykle.

Jakie różnice mogą być szczególnie ważne w kontekście spotkania? Wybrałyśmy kilka wymiarów kultury, których zrozumienie może pomóc w prowadzeniu wielokulturowych wydarzeń.



### 1. Hierarchia i dystans władzy

O tej skali wspominałyśmy już w poprzednim podrozdziale. Pokazuje ona stopień, w jakim dana kultura akceptuje nierówności społeczne, w tym nierówności statusu w pracy, i wzmacnia je. Przejawia się to m.in. w podejściu do podwładnych i przełożonych – czy np. funkcja menadżerska jest związana z organizowaniem pracy zespołu, w którym każda osoba ma równe prawo do wyrażania opinii, czy też polega na samodzielnym podejmowaniu kluczowych decyzji i egzekwowaniu od zespołu ich wykonywania.

## Jak ten wymiar przekłada się na sytuacje podczas spotkania?

- **Otwartość w wyrażaniu własnego zdania**

Dla osób reprezentujących mniej hierarchiczne kultury wyrażanie swojej opinii jest zwykle łatwiejsze, nawet kiedy w spotkaniu uczestniczy przełożony lub przełożona. Jeżeli zaś hierarchia jest ściśle wpisana w postrzeganie świata danej osoby, może być jej trudno przedstawić swój pomysł albo skomentować czyjś, zwłaszcza kiedy się z nim nie zgadza. Jeśli zależy ci na zaangażowaniu osób uczestniczących i ich wkładzie w proces, który prowadzisz, weź to pod uwagę i zastanów się, jak zminimalizować ryzyko sprowadzenia zespołu do grupy potakiwaczek i potakiwaczy. Wróćmy do tego w podrozdziale „Jak zorganizować wielokulturowe spotkanie?”.

- **Podejmowanie decyzji**

Z hierarchią wiążą się też oczekiwania co do sposobu wypracowywania rozwiązań. Osoby z kultur, które plasują się niżej na tej skali, są przyzwyczajone do bardziej konsensualnego podejmowania decyzji – chcą być brane pod uwagę i jak już wspomnieliśmy, chętniej mówią o swoich spostrzeżeniach. Zadaniem osoby leaderskiej jest więc stworzenie przestrzeni do wymiany myśli i facylitacja procesu. Arbitralne podejście może być uznane za brak szacunku i wywołać opór.

Z kolei w bardziej hierarchicznych kulturach zespół ma poczucie, że to na osobie leaderskiej lub prowadzącej spoczywa największa odpowiedzialność, więc to ona powinna podejmować kluczowe decyzje. Częste oddawanie inicjatywy może być utożsamiane ze słabością i brakiem umiejętności zarządzania.

Pomyśl, jakiego zaangażowania oczekują od ciebie osoby uczestniczące i na co same są gotowe. Zastanów się, na ile i jak możesz je włączyć w prace podczas spotkania.

- **Sposób komunikacji w nierównych relacjach**

Różne mogą być także style komunikacji, w tym sposoby zwracania się do siebie.

Polskie „pan/pani” będzie zbyt oficjalne dla osób z wielu krajów, w tym Ukrainy, w której podobnie jak we Francji i Anglii mówi się „wy”.

i

Wiemy już, że polska kultura jest mocno hierarchiczna. Struktura instytucji czy organizacji ma dla nas dużo większe znaczenie niż dla osób z Niemiec czy Stanów Zjednoczonych. Jesteśmy z kolei niżej na skali niż Chiny, gdzie np. krytykowanie osoby leaderskiej jest bardzo źle widziane.

Szczególnym przypadkiem jest Ukraina, w której hierarchia jest bardzo silna, a jednocześnie dystans społeczny mniejszy niż w Polsce. Pokazuje nam to, że skale są dobrym punktem wyjścia, ale nie możemy ich traktować jako nieomylnych źródeł wiedzy. Najlepszym sposobem jest oczywiście poznanie kultur przez bezpośredni kontakt.

2.

## Indywidualizm

Wymiar pokazuje, czy myślimy o zbiorowościach (w tym np. o zespole w pracy lub na spotkaniu) jako o wspólnotach, czy raczej widzimy w nich grupy złożone z jednostek. Czy stawiamy wyżej własny interes, czy interes zespołu. W kulturach indywidualistycznych ludzie myślą w kategorii „ja” – dbają o siebie i najbliższe osoby (np. rodzinę), co wiąże się też z poleganiem przede wszystkim na sobie samych.

Kultury kolektywne wierzą w synergii i zauważają wartość we współdziałaniu („my”).

## Jak ten wymiar przekłada się na sytuacje podczas spotkania?

### „Ja” vs „my”

Indywidualizm może się objawiać większą potrzebą przeforsowania swojego zdania. W przypadku sprzecznych oczekiwań (np. podczas konsultacji społecznych dotyczących zagospodarowania przestrzeni w gminie, w których będą brać udział różne grupy interesariuszy i interesariuszek) osoby z kultur

indywidualistycznych będą mniej skłonne do szukania rozwiązań dobrych dla każdej ze stron.

Osoby z kultur kolektywnych częściej czują chęć zaopiekowania się wszystkimi potrzebami. Sprzyja to podejmowaniu konsensualnych decyzji, ale może znacznie wydłużyć proces i stwarzać poczucie dzielenia włosa na czworo.

**i** Ten wymiar zwykle jest skorelowany z poprzednim: im większa hierarchiczność, tym mniejszy indywidualizm. Ale i tu mamy do czynienia ze sprzecznością – tym razem w polskiej kulturze. Jako społeczeństwo jesteśmy wysoko na obu skalach: cenimy sobie indywidualizm, ale w pracy potrzebujemy hierarchii. Hofstede Insights radzi osobom zarządzającym, żeby zadbały o dwa poziomy komunikacji: oficjalny, oparty na hierarchii i osobisty, dzięki któremu osoby będą czuły, że mimo nierówności w strukturze są ważne.

**3. Relacyjność**  
Skala pokazuje, na ile ważne dla danej kultury są więzi między ludźmi.

#### **Jak ten wymiar przekłada się na sytuację podczas spotkania?**

- **Relacje czy zadania?**  
Kultury relacyjne widzą wartość w poznawaniu się i wzmacnianiu więzi. Nie chodzi tu jednak tylko o przyjemne spędzenie czasu. Osoby z takich kultur uważają, że dobre relacje w grupie zaowocują lepszą współpracą, a w konsekwencji – lepszymi wynikami. Osoby z kultur zadaniowych są bardziej nastawione na konkret. Jeśli na spotkaniu macie wypracować rekomendacje dla przedsiębiorstw społecznych, to chćą niemal od razu przejść do właściwego tematu, spisać propozycje i przestać je odbiorczyniom i odbiorcom. Sposób pracy będzie dla nich tym lepszy, im sprawniej będziecie działać.

- **Czas**  
Skala relacyjności jest mocno związana z gotowością do poświęcania czasu na poznawanie się, integrację i pielęgnowanie więzi. Osoby z kultur zadaniowych oczekują szybkiego załatwienia sprawy i braku dygresji. Zbyt długi wstęp może wywołać poczucie straty czasu.

Jeśli w spotkaniu uczestniczą osoby z kultur relacyjnych, możesz zaproponować dłuższy „rozbieg”. Jego efektem będzie większe zaangażowanie w dalszą część procesu. Takie osoby docenią też to, że dbasz o przerwy, podczas których mogą nie tylko odpocząć, ale też porozmawiać z innymi.

- **Bezpośredniość kontaktów**  
Możesz się spodziewać mniejszej lub większej otwartości na interakcje i różnego podejścia do kontaktu fizycznego, zwłaszcza jeśli spotykacie się po raz pierwszy. Niektóre osoby na powitanie tylko skiną głową, inne podadzą rękę, jeszcze inne nie będą miały oporów przed bardziej bezpośrednimi gestami. Dotyczy to też aktywności związanych z kontaktem fizycznym. Zanim zaproponujesz ćwiczenie, które na przykład wymaga stania w ciasnym kręgu, pomyśl, czy będzie to komfortowe dla osób uczestniczących.

- 4. Orientacja na przyszłość**  
Pamiętasz przykład planowania na wiele lat do przodu, o którym pisałyśmy na początku rozdziału? To jeden z przejawów orientacji na przyszłość. Osoby z kultur, które są wysoko na tej skali, myślą przede wszystkim o tym, co będzie dalej. Są bardziej skłonne do podejmowania działań, których efekty nie będą widoczne od razu, a nawet do wyrzeczeń, bo wierzą, że w dłuższej perspektywie jest to dla nich korzystne. Osoby z kultur bardziej zorientowanych na przeszłość są przywiązane do tradycji i sprawdzonych rozwiązań, podchodzą do zmian z większym dystansem, a kiedy się w coś angażują, oczekują szybkich wyników.



## Jak ten wymiar przekłada się na sytuację podczas spotkania?

- **Przywiązanie do schematów a gotowość do zmian**

Jeśli w spotkaniu będą brały udział osoby z kultur bardziej zorientowanych na przyszłość (należą do nich m.in. kultura ukraińska i niemiecka), możesz się spodziewać większej otwartości na nowe rozwiązania, a nawet oczekiwania zmian. Osoby z nastawieniem przeszłościowym (m.in. Polacy i Polki, Amerykanie i Amerykanki – tu uwaga: pamiętaj, że w ramach jednego kraju, zwłaszcza dużego, podzielonego na wiele stanów czy landów, nie będziemy mówić o jednolitej kulturze; orientacja przeszłościowa USA dotyczy pewnej średniej) będą potrzebowały większego zadbania o ciągłość i historię. Zbyt progresywne podejście może być dla nich trudne do przyjęcia.

Mniej więcej pośrodku spektrum plasują się takie kraje jak Wietnam czy Wielka Brytania.

- **Długoterminowe cele**

Jeśli podczas spotkania pracujecie nad planem, który ma obejmować dłuższy okres, rozumienie tej skali może być kluczowe. Ze względu na gotowość do odraczania efektów kultury zorientowane przyszłościowo łatwiej zauważą wartość takiego sposobu pracy. Dla osób z kultur przeszłościowych może to być trudniejsze. Warto wtedy mocniej podkreślić poszczególne etapy i wskaźniki sukcesu na każdym z nich.

## Jak zorganizować wielokulturowe spotkanie?

Dzięki świadomości różnorodności kulturowej wiesz już, na co przede wszystkim zwrócić uwagę. Ale jak to przełożyć na praktykę? Poniżej przedstawimy kilka porad. Oczywiście jest to zbiór propozycji, który możesz uzupełniać o kolejne – w zależności od tego, jakie spotkania najczęściej organizujesz, z jakimi grupami pracujesz i co jest ważne dla ciebie samego lub samej.

1.

### Miej świadomość własnej kultury i kultur osób uczestniczących

Jeśli masz możliwość, staraj się poznawać kultury. Zastanów się, co może być istotne podczas spotkania. Z czym mogą mieć trudność osoby uczestniczące? Co będzie wyzwaniem dla ciebie? Na które wymiary kultury powinnaś lub powinieneś zwrócić uwagę?

2.

### Pozwól osobom uczestniczącym lepiej się poznać w kontekście kulturowym

To szczególnie ważne, jeśli planujesz dłuższy proces. Poświęć czas na integrację, dzięki której osoby poznają zarówno swoje cechy indywidualne, jak i kulturowe.

Dobierz odpowiednie ćwiczenia. Zwróć uwagę na bezpośredniość, dystans fizyczny i kwestie językowe. Zachowaj uważność na bezpieczeństwo ćwiczeń. Patrz, jak osoby reagują na to, co się dzieje w sali. Być może będzie potrzebne reagowanie na bieżąco i zmiana planów. Oczywiście ta rada dotyczy każdego spotkania i każdej formy, jaką na nim stosujesz, jednak w przypadku spotkań wielokulturowych trudnych sytuacji w tym obszarze może być więcej.

## INTEGRACYJNY KWIATEK

To jedno z najprostszych ćwiczeń, jakie możesz zastosować podczas integracji. Połącz uczestniczki i uczestników w niewielkie grupy (po pięć–sześć osób). Daj każdej kartkę z narysowanym albo wydrukowanym kwiatkiem, który będzie miał tyle płatków, ile osób jest w danym zespole. Każda osoba pisze w jednym płatków kilka cech, ról albo doświadczeń, które są dla niej charakterystyczne i którymi chce się podzielić. W środku grupa pisze, co łączy wszystkie należące do niej osoby. Jeśli macie czas, zespoły mogą się podzielić wynikami pracy na forum albo w innej formie (np. łącząc się po dwa).



Na podstawie ćwiczenia „Różnorodność w grupie” z publikacji „Imigranci w mojej klasie” stowarzyszenia Vox Humana (s. 110–111) [http://voxhumana.org.pl/wp-content/uploads/2022/03/Imigranci\\_w\\_mojej\\_klasie.pdf](http://voxhumana.org.pl/wp-content/uploads/2022/03/Imigranci_w_mojej_klasie.pdf).

3.

**Pamiętaj o barierze językowej**

Być może będzie potrzeba zatrudnienia tłumaczki lub tłumacza. Zwróć uwagę, że nawet jeśli osoby mówią po polsku, niekoniecznie znają polskie konteksty i niuanse językowe (czasem mogą nawet tego nie wiedzieć) – często sprawdzaj rozumienie. Uważaj na trudne określenia, „falszywych przyjaciół” (podobnie brzmiące słowa, które znaczą co innego) itd.

4.

**Nie zakładaj oczywistości**

Pamiętaj, że coś, co w twoim kręgu kulturowym wydaje się pewne, może wyglądać zupełnie inaczej dla osób uczestniczących z innych kultur. Stosuj jasne komunikaty. Dziel informacje na małe partie materiału, dokładnie tłumacz i sprawdzaj zrozumienie. Nawet jeśli ty robisz coś tysięczny raz, dla danej osoby może być to pierwsze spotkanie z jakąś zasadą, procedurą lub wartością.

5.

**Zwróć uwagę na kontrakt**

Może powinien być bardziej szczegółowy niż na większości spotkań, które prowadzisz? Może warto doprecyzować niektóre punkty? Na przykład:

- Co oznacza punktualność? Czy o umówionej porze zaczynamy się schodzić, czy to już moment, w którym siedzimy i pracujemy?
- W jaki sposób zabieramy głos? Czy każda osoba może wyrazić swoją opinię? W którym momencie? Czy powinna się zgłosić? A może to ty jako osoba prowadząca będziesz pytać, czy ktoś chciałby coś dodać?

!

Pamiętaj, że różnice kulturowe mogą mieć znaczenie już w momencie tworzenia kontraktu. Na przykład osoby z kultur hierarchicznych mogą nie zgłosić swoich propozycji ani nie odnieść się do tego, co usłyszą. Zastanów się, czy nie warto zaproponować kontraktu grupie. Możesz mieć przygotowane takie punkty, które są szczególnie ważne w wielokulturowym zespole.

6.

**Zadbaj o relacje**

W poprzednim podrozdziale pisaliśmy o kulturach relacyjnych i zadaniowych, ale... po pierwsze relacyjnych jest znacznie więcej, a po drugie nawet w kulturach zadaniowych pewien poziom relacji będzie istotny. Dlatego zwłaszcza jeśli spotkanie ma potrwać kilka godzin lub jest częścią dłuższego cyklu, poświęć trochę czasu na budowanie relacji. Jeśli grupa jest różnorodna albo nie masz pewności co do tego, jak kultury osób uczestniczących plasują się na skali relacyjności, to niemal zawsze będzie pomocne.

7.

**Traktuj każdą osobę indywidualnie**

Pamiętasz trójkąt kultura–osoba–sytuacja? Wspaniale! Nie zakładaj, że każda osoba z danego kręgu kulturowego zachowa się tak samo w każdej sytuacji. Przecież ty też nie we wszystkim zgadzasz się z kolegą czy koleżanką z pracy. Bądź zainteresowana lub zainteresowany każdą osobą, ucz się grupy.

8.

**Jeśli nie rozumiesz – zapytaj**

Ta uniwersalna zasada doskonale sprawdzi się w kontaktach wielokulturowych.

**Do dzieła!**

Ten rozdział to szybkie wielokulturowe ABC. Mamy nadzieję, że wiesz już, jak postawić pierwsze kroki w pracy z różnorodnym zespołem. A kiedy zobaczysz efekty, na pewno z chęcią będziesz pogłębiać ten temat. Powodzenia!

**CHCESZ WIEDZIEĆ WIĘCEJ?**

Meyer E., „Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie”, tłum. A. Sobolewska, Kraków 2023.

Zróżnicowanie to nie tylko kwestia kultury. Może dotyczyć wielu cech, np. wieku. Jeśli w twoich spotkaniach biorą udział osoby z różnych pokoleń, polecamy artykuł Darii



Sowińskiej-Milewskiej „Pracuję w zespole wielopokoleniowym”: <https://stowarzyszeniei-stop.pl/pracuje-w-zespole-wielopokoleniowym/>.

# Czym jest dostępne spotkanie i jak je zorganizować?

Monika Nowakowska

W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na pytania:


1. Czym jest dostępność?
2. Co decyduje o dostępności spotkania?
3. Jak zorganizować dostępne spotkanie?


Różnimy się i mamy różne potrzeby. Ta różnorodność to cecha grup i społeczności, w których żyjemy. To nic odkrywczego, stwierdzenie faktu. Dlaczego więc nadal wiele produktów, usług i miejsc projektuje się tak, jakby wszystkie osoby były takie same? Tego samego wzrostu, płci, w tym samym wieku, pracujące w tych samych godzinach, jeżdżące samochodem, bez niepełnosprawności?


Czy zdarzyło ci się zrezygnować z udziału w jakimś interesującym cię wydarzeniu, bo:


- odbywało się w godzinach twojej pracy,
- kończyło się za późno,
- odbywało się w miejscu bez windy, za to na piętrze i z dużą liczbą schodów,
- było za daleko od komunikacji miejskiej,
- zaproszenie było nieczytelne lub niezrozumiałe,
- nie było informacji, czy toalety są dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami?

Ta lista nie wyczerpuje wszystkich barier, które wpłyną na to, czy weźmiemy udział w spotkaniu, czy nie. Nie jest zamknięta, a bariery można kategoryzować m.in. na:


 **architektoniczne** – np. brak dostępnego wejścia do budynku, w którym odbywa się spotkanie,

 **informacyjno-komunikacyjne** – np. zaproszenie na wydarzenie jest niezrozumiałe albo można się zapisać tylko e-mailowo,

 **cyfrowe** – np. pokaz filmu bez napisów rozszerzonych,

 **organizacyjne** – np. spotkania odbywają się tylko w godzinach przedpołudniowych,

 **ekonomiczne** – np. wysoka cena biletu.

 Definicja bariery znajduje się również w ustawie o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. Zgodnie z tą definicją bariera to „przeszkoda lub ograniczenie architektoniczne, cyfrowe lub informacyjno-komunikacyjne, które uniemożliwia lub utrudnia osobom ze szczególnymi potrzebami udział w różnych sferach życia na zasadzie równości z innymi osobami”.

Szczególnym rodzajem barier są te dotyczące postaw wynikających z uprzedzeń i stereotypów.

## Co decyduje o dostępności spotkania? Czym jest dostępne spotkanie?

Dostępne spotkanie to spotkanie bez barier. Takie, w którym mogą wziąć udział osoby o różnych potrzebach.



Dostępność to cecha, dzięki której z produktów, usług i miejsc mogą na zasadach równości korzystać różne osoby, o różnych potrzebach.



Opracowano na podstawie informacji ze strony o dostępności cyfrowej: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/program-dostepnosc-plus>.

Działanie, które umożliwia udział w wydarzeniu albo skorzystanie z produktu, usługi czy przestrzeni na równi i bez barier, nazywamy **zapewnieniem dostępności**.

## WAŻNE DOKUMENTY O DOSTĘPNOŚCI

Dostępność można rozpatrywać tylko w kontekście prawnym albo szerszej: biorąc pod uwagę różne rodzaje barier i potrzeby różnych grup i osób.

Rodzaje i zasady dostępności w kontekście prawnym są określone w dokumentach krajowych i międzynarodowych. Są to m.in.:

- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami,
- Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych,
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o języku migowym i innych środkach komunikowania się,
- Konwencja ONZ o prawach osób niepełnosprawnych z 13 grudnia 2006 r.

Ważne: w kontekście prawnym mówi się o zapewnianiu dostępności **osobom ze szczególnymi potrzebami**.

## Kim jest osoba ze szczególnymi potrzebami?

Zgodnie z ustawą to „osoba, która ze względu na swoje cechy zewnętrzne lub wewnętrzne albo ze względu na okoliczności, w których się znajduje, musi podjąć dodatkowe działania lub zastosować dodatkowe środki w celu przewyższenia bariery, aby uczestniczyć w różnych sferach życia na zasadzie równości z innymi osobami”.

### Osoby ze szczególnymi potrzebami to między innymi:

- osoby głuche i słabosłyszące,
- osoby niewidome i słabowidzące,
- osoby głuchoniewidome,
- osoby poruszające się na wózkach i o kulach,
- osoby z dziećmi i z wózkami dziecięcymi,
- seniorki i seniorzy,
- osoby z niskorosłością,
- osoby w ciąży,
- osoby w kryzysie zdrowia psychicznego,
- osoby z doświadczeniem migracji i uchodźstwa,
- osoby z niepełnosprawnością intelektualną,
- osoby wysoko wrażliwe na bodźce sensoryczne,
- osoby transpłciowe, w tym osoby niebinarne.

To nie jest zamknięta lista.

## Dobra praktyka, nie tylko językowa


„Szczególne potrzeby” to termin ustawowy, wskazujący na jakąś wyjątkowość lub nadzwyczajną sytuację, czasem naznaczający. Poza prawnym kontekstem możemy swobodnie używać sformułowania „różne” albo „indywidualne potrzeby”. Podkreślimy w ten sposób, że po prostu różnimy się między sobą i mamy różne potrzeby, a nie że niektórzy i niektóre z nas mają jakieś nadzwyczajne, „szczególne” potrzeby.

**„Różne potrzeby” to termin bardziej włączający, czyli inkluzywny.**


Mówiąc o różnych potrzebach, poszerzamy też grupę potencjalnych odbiorców i odbiorczyń naszych działań o osoby, których z reguły nie wymienia się w kontekście „szczególnych potrzeb”. Są to np. osoby, które nie mają auta i potrzebują łatwego dostępu do komunikacji publicznej.

## Rodzaje dostępności


Ustawa o zapewnianiu dostępności mówi o jej trzech obszarach:

-  **architektonicznym,**

---

-  **informacyjno-komunikacyjnym,**

---

-  **cyfrowym.**

To ramy, w których powinniśmy i powinniśmy analizować nasze działania. Ustawa nie mówi np. wprost o dostępności spotkań i innego rodzaju wydarzeń, ale spotkanie powinno być zorganizowane właśnie w odniesieniu do obszarów dostępności. Te wskazane w ustawie, czyli architektoniczny, informacyjno-komunikacyjny i cyfrowy, nie wyczerpują wszystkich możliwych obszarów. Może się okazać, że w przypadku twojego spotkania szczególnie ważna będzie również dostępność ekonomiczna czy organizacyjna.

**Obszary dostępności należy analizować w odniesieniu do barier doświadczanych przez osoby, które mają uczestniczyć w spotkaniu, oraz ich potrzeb.**

## Czy zapewnienie dostępności to obowiązek, czy dobra praktyka?

Zapewnienie dostępności to dla części podmiotów obowiązek, dla innych – rekomendacja. Wynika to z przepisów prawa.

Zgodnie z ustawą o zapewnianiu dostępności obowiązek dotyczy przede wszystkim podmiotów publicznych. Jednak te, zlecając lub powierzając realizację zadań podmiotom niepublicznym, w tym organizacjom pozarządowym, są zobowiązane do określenia w umowach warunków zapewnienia dostępności.

Tak więc bardzo różne instytucje, organizacje czy przedsiębiorstwa są zobowiązane

do przygotowania produktu, usługi lub przestrzeni w sposób dostępny: bezpośrednio – na podstawie ustawy albo pośrednio – zgodnie z umową na realizację zadań. Sprawdź w ustawie, czy i w jakim zakresie obowiązek zapewnienia dostępności dotyczy instytucji albo organizacji, w której pracujesz.

Ponadto zgodnie z art. 5.1. ustawy przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe „dążą w prowadzonej działalności do zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami”. Jest to rekomendacja.

## Jak zaplanować dostępne spotkanie?

- 1. Określ grupę uczestników i uczestniczek.**

Inaczej planuje się spotkanie dla grupy zamkniętej, kiedy wiadomo, kto będzie w nim uczestniczył (np. zamknięte szkolenie specjalistyczne), a inaczej spotkanie otwarte (np. konsultacje w sprawie zagospodarowania skweru, na które może przyjść bardzo zróżnicowana grupa osób).

---

- 2. Przeanalizuj bariery dostępności i potrzeby grup osób, które zapraszasz.**

Możesz do tego wykorzystać bardzo różne narzędzia: informacje zawarte w ustawie i materiałach edukacyjnych, badanie ankietowe, pytanie w formularzu zgłoszeniowym, konsultacje z organizacjami pozarządowymi specjalizującymi się w zapewnianiu dostępności lub zrzeszającymi osoby z niepełnosprawnościami.

---

- 3. Wybierz miejsce i czas, zaplanuj działania informacyjno-komunikacyjne, przeanalizuj materiały, które będą wykorzystane na spotkaniu, zaplanuj obsługę wydarzenia.**

Wszystko to w kontekście różnych obszarów dostępności, w tym przede wszystkim architektonicznej, informacyjno-komunikacyjnej i cyfrowej. To pozwoli ci dobrać właściwe narzędzia i usługi dostępności, np. tłumaczenie na polski język migowy czy audiodeskrypcję.

**!** Ustawa o zapewnianiu dostępności określa tylko minimalne wymagania w tym zakresie. Może się okazać, że będziesz potrzebować więcej narzędzi i usług.

**4. Jeśli w twojej organizacji działa koordynator lub koordynatorka do spraw dostępności, planuj działania zgodnie z zaleceniami tej osoby i we współpracy z nią.**

Koordynator do spraw dostępności to funkcja określona w ustawie.

**5 Korzystaj z wewnętrznych standardów dostępności, jeśli obowiązują w twoim miejscu pracy.**

Coraz więcej instytucji i organizacji ma je i stosuje. To dlatego, że zapisy ustawy są dość ogólne. Standardy zawierają zazwyczaj szczegółowe wytyczne, jak zapewnić dostępność.

**6. W swoich działaniach kieruj się zasadami:**

- **projektowania uniwersalnego,**
- **racjonalnego usprawnienia.**

Co to takiego?

## Projektowanie uniwersalne i racjonalne usprawnienie

Definicję projektowania uniwersalnego znajdziemy w Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych:

**i** „Uniwersalne 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 pomocy technicznych dla szczególnych grup osób niepełnosprawnych, jeżeli jest to potrzebne”.

Projektowanie uniwersalne to nie projektowanie dla wszystkich według jakiejś średniej, np. uśrednionego wieku, wzrostu czy wypadkowej potrzeb. Nie powinno to być projektowanie pod potrzeby „przeciętnej” czy „standardowej” osoby, choć nadal jest to częstą praktyką.

„Jak coś jest do wszystkiego, to jest do niczego” – znasz to porzekadło? Mówi się tak, kiedy jakąś rzecz albo usługę zaprojektowano w taki sposób, żeby spełniała dużo różnych funkcji i celów. Okazuje się jednak, że ta wielość nie przekłada się na jakość. Wręcz przeciwnie, im więcej funkcji, tym gorsza jakość. Projektowanie uniwersalne to nie projektowanie pod kątem wielu funkcji czy celów, ale wielu różnych potrzeb różnych grup i osób.

Projektowanie uniwersalne to projektowanie inkluzywne i włączające. Na tym, że wejście do budynku jest pozbawione barier architektonicznych, korzystają nie tylko osoby z niepełnosprawnościami, ale też dzieci, osoby starsze, osoby osłabione chorobą, zmęczone upałem, osoby ze skrzywionym nadgarstkiem czy w niewygodnych butach. I wszyscy inni. Podobnie z napisami w filmach. Korzystają z nich nie tylko osoby słabosłyszące, ale też osoby, które uczą się danego języka.

Zasadę projektowania uniwersalnego stosuje się w różnych obszarach. W architekturze i urbanistyce, ale też przy projektowaniu produktów (np. aplikacji mobilnych i stron internetowych) czy usług. W procesie projektowym wykorzystuje się różne metody i narzędzia, np. z zakresu tzw. UX (ang. *user experience*, „doświadczenie użytkownika”) czy design thinking.

**i** Design thinking to metoda i podejście do tworzenia produktów i usług w oparciu o zrozumienie potrzeb użytkowników i użytkowników.

Opracowano na podstawie informacji zawartych na stronie Wikipedia.

Ustawa o dostępności odwołuje się do jeszcze jednego pojęcia z Konwencji – racjonalnego usprawnienia.

**i** „Racjonalne usprawnienie oznacza konieczne i odpowiednie zmiany i dostosowania [...] w celu zapewnienia osobom z niepełnosprawnościami możliwości korzystania z wszelkich praw człowieka i podstawowych wolności oraz ich wykonywania na zasadzie równości z innymi osobami. Racjonalnym usprawnieniem jest usunięcie jakiegokolwiek istniejącej bariery”.

**Projektowanie uniwersalne i racjonalne usprawnienia to zasady projektowania – również wydarzeń. Im spotkanie bardziej zgodne z tymi zasadami, tym bardziej dostępne.**

**Dostępność spotkania analizuj w różnych aspektach jego organizacji, w tym:**

- miejsca,
- czasu,
- informacji i komunikacji o spotkaniu,
- materiałów na spotkaniu,
- obsługi spotkania.

## DOSTĘPNE MIEJSCE SPOTKANIA

Organizując spotkanie, przeanalizuj, czy wybrane przez siebie miejsce jest dostępne:

### **1. Wejście do budynku nie ma barier architektonicznych.**

Unikaj sytuacji, w których osoby z niepełnosprawnościami muszą wchodzić tylnym wejściem, bo na przykład tylko tam jest pochylnia. Jeśli z jakiegoś powodu musisz zorganizować spotkanie w budynku, w którym wejście główne jest nieodstępne, zapewnij co najmniej jedno wejście bez barier dla wszystkich osób uczestniczących w spotkaniu. Będzie to na przykład tylne wejście z pochylnią.



Zobacz fragment kampanii społecznej w Gdańsku „Gdańsk Miastem Równości”: <https://www.youtube.com/watch?v=VlKH-tqKoE>. Film dotyczy konieczności wchodzenia tylnym wejściem.

**2.**

### **Wszystkie pomieszczenia, w których odbywa się spotkanie, są dostępne.**

Czy można łatwo poruszać się w tej przestrzeni? Czy drzwi i korytarze są wystarczająco szerokie? Czy nie ma progów i schodów? Czy nie ma okablowania na podłogach? Jeśli w budynku są punkty obsługi, to czy są tam zainstalowane systemy wspierające słyszenie (np. pętla indukcyjna)? Zapewnij oznakowanie miejsca w taki sposób, żeby było jasne, gdzie iść i w jakim celu. Stosuj jasne komunikaty i piktogramy.

**3.**

### **W budynku znajduje się co najmniej jedna dostępna toaleta dla osób z niepełnosprawnościami.**

Dobłą praktyką jest również zapewnienie w toaletach (zarówno w damskiej, jak i męskiej, jeśli jest taki podział) przewijaka dla dzieci oraz miejsca do przewijania dla osób dorosłych.

**4.**

### **Jest przestrzeń, w której możesz zorganizować miejsce wyciszenia.**

**5.**

### **W okolicy są miejsca parkingowe, w tym dla osób z niepełnosprawnościami.**

**6.**

### **Można tam dojechać komunikacją publiczną.**

Unikaj miejsc, gdzie można się dostać wyłącznie prywatnym samochodem. Jeśli jednak organizujesz np. spotkanie wytnieniowe w miejscu bez dostępu do komunikacji publicznej, poinformuj o tym, w jaki sposób tam dojechać, i zorganizuj komunikację zastępczą. Może wynajęty bus albo wspólna podróż samochodami kilku osób uczestniczących?

**!**

Obejrzyj wcześniej miejsce. Sprawdź budynek pod kątem ewakuacji osób z różnymi potrzebami. Przeczytaj deklarację dostępności (jeśli jest). Dobłą praktyką są konsultacje z branżowymi organizacjami pozarządowymi zajmującymi się dostępnością. Możesz skorzystać z ich informacji albo audytu dostępności. To ważne, bo może się okazać, że deklarowana dostępność toalety nie ma nic wspólnego z faktyczną dostępnością.

## CZAS SPOTKANIA

Przeanalizuj bariery w dostępności czasowej twojego spotkania dla jego potencjalnych uczestniczek i uczestników.

Jeśli planujesz szkolenie z rozliczania projektów dla osób pracujących w organizacjach pozarządowych, możesz założyć, że wezmą one udział służbowo, w godzinach pracy. To znaczy, że wydarzenie może się odbyć w godzinach przedpołudniowych i popołudniowych, mniej więcej do 16.00.

Jeśli jednak organizujesz spotkanie informacyjne w sprawie nowego miejskiego systemu opłat za śmieci, weź pod uwagę różnorodność grupy potencjalnych uczestników i uczestniczek oraz różnorodność ich potrzeb w zakresie dostępności czasowej. Jeśli zaplanujesz spotkanie na godziny poranne czy przedpołudniowe, ograniczysz dostępność osobom, które muszą być w tym czasie w pracy.

Może się okazać, że najlepszym rozwiązaniem będzie ustalenie kilku terminów spotkania w różnych godzinach dla różnych grup.

## DOSTĘPNA INFORMACJA I KOMUNIKACJA O SPOTKANIU

Co zrobić, żeby informacja i komunikacja o organizowanym przez siebie spotkaniu były dostępne?

1.

### Przygotuj informację w sposób zrozumiały dla odbiorczyń i odbiorców.

Najpierw zastanów się, jak bardzo różnorodna to grupa i jakie bariery mogą wystąpić w komunikacji.

Stosuj zasady prostego języka, a kiedy trzeba – ETR (od angielskiego *easy to read*), czyli tekst łatwy do czytania i rozumienia.



Jak to zrobić, dowiesz się z filmu i artykułu edukacyjnego „Język inkluzywny. Jak mówić, żeby włączyć”: <https://stowarzyszeniestop.pl/jezyk-inkluzywny-jak-mowic-zeby-wlaczac>.

Pisz zwięźle (co, gdzie, kiedy, w jakiej cenie), strukturyzuj tekst. Przeanalizuj, czy i w jakim zakresie oraz na jakie języki potrzebne jest tłumaczenie (samego spotkania, a także informacji o nim i materiałów).

2.

### Stosuj język włączający.

Język włączający, czyli inaczej równościowy albo inkluzywny, to sposób komunikacji oparty na szacunku i uważności na inne osoby. To język pozbawiony uprzedzeń i stereotypów. Uwzględnia to, że jesteśmy różne i różni, np. że jesteśmy kobietami, mężczyznami albo osobami niebinarnymi. Jeśli wiesz, że na spotkaniu, które organizujesz w sprawie programu grantowego, będą wyłącznie kobiety, możesz swobodnie stosować feminatywy, np. „Zapraszamy realizatorki projektów”, a nie „Zapraszamy realizatorów projektów”. Jeśli organizujesz otwarte ogólnomiejskie spotkanie konsultacyjne w Krakowie, zamiast „Zapraszamy mieszkańców Krakowa” możesz napisać „Zapraszamy osoby mieszkające w Krakowie”. Więcej o tym, jak stosować język włączający w praktyce, mówimy i piszemy w filmie i artykule „Język inkluzywny. Jak mówić, żeby włączyć” (link w punkcie 1).

3.

### Przygotuj informację w sposób dostępny cyfrowo.

Co to znaczy?

i

Dostępność cyfrowa to taka cecha produktów i usług cyfrowych (w tym aplikacji, stron internetowych, ale też różnego rodzaju dokumentów i multimedii), która pozwala na korzystanie z nich osobom o różnych potrzebach, w tym np. osobom niewidomym, słabowidzącym czy słabosłyszącym.

Informacja o spotkaniu i inne materiały związane z jego organizacją powinny być dostępne cyfrowo.

Żeby takie były, weź pod uwagę m.in.:

- publikację informacji na stronach internetowych czy w mediach społecznościowych zgodnie z zasadami dostępności cyfrowej;



Informacje i materiały edukacyjne o dostępności cyfrowej znajdziesz na stronie o dostępności cyfrowej: <https://www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa>.





Możesz sprawdzić dostępność za pomocą zamieszczonej tam listy kontrolnej: <https://www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa/jak-zbadac-czy-strona-www-jest-dostepna-cyfrowo>.

- dostępność zdjęć i grafik, w tym infografik.



Do każdego zdjęcia czy grafiki (np. zdjęcia ilustrującego spotkanie czy grafiki z informacjami o wydarzeniu) trzeba dołączyć tak zwany tekst alternatywny. To słowny opis obrazu, który możesz dodać zarówno w pliku Word czy w prezentacji, jak i w mediach społecznościowych. To, że umieścisz na Facebooku post z infografiką o spotkaniu, nie znaczy, że informacja będzie automatycznie dostępna, np. dla osób niewidomych, które korzystają z czytnika ekranu. Facebook doda co prawda automatyczny tekst alternatywny, ale nie będzie on dobrze napisany. Żeby treść była dostępna – zamieść informacje z infografiki w treści posta i dodaj samodzielnie tekst alternatywny.



O tym, czym jest tekst alternatywny i jak go stosować, dowiesz się więcej np. z filmu przygotowanego przez Fundację Kultury bez Barier w ramach projektu Warszawska Akademia Dostępności:

[https://www.youtube.com/watch?v=RK\\_YEm7yXe8](https://www.youtube.com/watch?v=RK_YEm7yXe8).

4.

#### **Poinformuj o dostępności spotkania.**

- Napisz, jak dojechać i jak dojść na miejsce spotkania, jaka jest dostępność miejsc parkingowych.
- Opisz dostępność miejsca, poinformuj o ewentualnych barierach, np. architektonicznych. To ułatwi decyzję o uczestnictwie.
- Opisz usługi dostępności (np. tłumaczenie na polski język migowy, audiodeskrypcje, asysta, pętla indukcyjna) oraz w jaki sposób i gdzie można z nich skorzystać.
- Jeśli trzeba – dodaj ostrzeżenia o głośnych dźwiękach i wysokim natężeniu światła.

- Podaj kontakt w sprawie zapewnienia dostępności, np. do koordynatora lub koordynatorki dostępności. Zapewnij różne formy kontaktu np. e-mailowy, telefoniczny, przez SMS.

5.

#### **Jeśli wymagasz zapisów na spotkanie, zapewnij różne kanały zapisu.**

Podanie wyłącznie adresu e-mailowego jest niewystarczające. Są osoby, które nie korzystają z tej formy kontaktu. Możesz zaproponować: zapisy telefoniczne, osobiste, poprzez SMS.

6.

#### **Jeśli planujesz zapisy m.in. poprzez formularz online, zadбай, żeby był dostępny cyfrowo.**

Więcej informacji o dostępności formularzy znajdziesz na stronie o dostępności cyfrowej. Możesz sprawdzić dostępność za pomocą listy kontrolnej (linki w punkcie 3).



Zastanów się, jakich informacji o osobach uczestniczących naprawdę potrzebujesz, a jakie zadajesz z przyzwyczajenia. Czy pytanie o płeć jest konieczne? Jeśli nie, nie zadawaj go. Jeśli tak, wprowadź inne opcje do wyboru niż tylko kobieta i mężczyzna, np. „Jestem osobą niebinarną”, „Inna odpowiedź” (jako pytanie otwarte) i „Nie chcę odpowiadać na to pytanie”.

7.

#### **Zapytaj o potrzeby osób uczestniczących.**

Możesz zadać ogólne pytanie albo przygotować kafeterię odpowiedzi do wyboru, np. w zakresie usług dostępności.

8.

#### **Zapewnij różne formy i kanały dystrybucji informacji, w zależności od tego, kogo zapraszasz na spotkanie.**

Jeśli np. organizujesz spotkanie dla osób mieszkających na danym osiedlu, zamieść ogłoszenie w lokalnym sklepie czy innym osiedlowym miejscu spotkań. Nie ograniczaj się tylko do informacji na stronie internetowej swojej instytucji i w mediach społecznościowych. Do wielu osób taka wiadomość może nie trafić.

Jeśli chcesz dotrzeć z informacją o spotkaniu do osób z różnego rodzaju niepełnosprawnościami, daj o nim znać organizacjom zrzeszającym je i działającym na ich rzecz. Mogą pomóc w przekazaniu wiadomości.

## CO MOŻE PÓJŚĆ NIE TAK?

Spotkanie integracyjne (zamknięte) dla osób z tej samej organizacji. W miłym, sprzyjającym relaksowi miejscu nad rzeką. Organizator spotkania zadbał o dobry klimat – odbywało się w nowoczesnym budynku o ciekawej bryle, w centrum miasta, z bezpłatnymi miejscami parkingowymi, ale jednocześnie w otoczeniu zieleni. Idealnie? Niestety nie.

Organizator nie zapytał o potrzeby osób uczestniczących. Zrobił szybki przegląd listy uczestniczek i uczestników i uznał, że „nie będzie żadnych problemów”.

Okazało się, że większość osób uczestniczących nie przyjedzie autem, a komunikacją miejską. Najbliższy przystanek tramwajowy znajduje się w odległości ok. 500 metrów od miejsca organizacji, na moście. Można się stamtąd wydostać jedynie stromymi schodami, ponieważ nie ma windy. To sprawiło duży kłopot osobom, które przyjechały tramwajem. W informacji o spotkaniu nie było mowy o tych utrudnieniach ani o opcjach dojazdu. Jedna osoba, która miała problemy z poruszaniem się, zrezygnowała z udziału. Dojście z przystanku do budynku nie było w żaden sposób opisane w rozsyłanej informacji. W okolicy brakuje oznaczeń, co dodatkowo utrudniło dotarcie na miejsce.

Okazało się również, że budynek jest co prawda piękny, ale nie sprzyja rozmowom. Duża wysokość pomieszczenia i materiał, z którego było wykonane, sprawiły, że tworzył się pogłos, który utrudniał wzajemne zrozumienie. Było to szczególnie dotkliwe dla osoby, która choruje laryngologicznie i doświadcza wysokiej wrażliwości słuchowej. Ta osoba musiała opuścić spotkanie.

Czego zabrakło? Przede wszystkim rozpoznania potrzeb i perspektywy uniwersalnego projektowania.

## DOSTĘPNE MATERIAŁY

O dostępności materiałów, z których korzystasz na spotkaniu albo które otrzymają osoby uczestniczące, decyduje to, czy:

- są zrozumiałe,
- są czytelne i przejrzyste,
- są dostępne cyfrowo, jeśli udostępniasz je w formie elektronicznej.

Przygotowując materiały, pisz zgodnie z zasadami prostego języka. Wyjaśniaj trudne branżowe terminy.

Atrakcyjna broszura czy prezentacja nie musi wcale zawierać wielu grafik, skomplikowanych zwrotów i dużej ilości tekstu małą czcionką. Jeśli wydrukujesz tak przygotowaną prezentację jako materiał szkoleniowy, trudno będzie odczytać treść. Prawdopodobnie nie będzie to zbyt użyteczny materiał.

### Zwróć uwagę co najmniej na:

- wielkość pisma i rodzaj fontu (wybieraj bezszeryfowe typu Calibri czy Arial, w rozmiarze co najmniej 11),

! To, że coś prezentuje się ładnie graficznie, nie znaczy, że będzie czytelne. Zobacz jaka jest różnica:

*Spotkanie informacyjne* (Blackadder ITC, 14)

Spotkanie informacyjne (Arial, 11)

- odstępy między wierszami (interlinia nie może być zbyt mała, ani za duża; w standardowym tekście, pisany np. Calibri 11, sprawdzi się interlinia 1,25),
- listy punktowe i numerowane,
- strukturę tekstu i nagłówki: ułatwiają zrozumienie i nawigację po tekście,
- kontrast pomiędzy tłem a tekstem,
- tytuł dokumentu (nie wystarczy nagłówek w treści czy nawet nazwa pliku – żeby plik był dostępny, niezbędne jest dodanie tytułu w zakładce „Informacje”),

- wyrównanie tekstu do lewej (zdecydowanie lepiej czyta się tak sformatowany tekst niż wyjustowany),
- dostępność grafik, zdjęć i tabel w dokumencie.

Podobne zasady stosuj przy przygotowywaniu prezentacji, np. w programie PowerPoint, zwłaszcza jeśli będziesz ją udostępniać w formie cyfrowej. Dzięki temu będą mogły z niej korzystać np. osoby niewidome używające czytników ekranów. W odniesieniu do prezentacji zwróć uwagę również na:

- układy slajdów – im prostsze, tym lepiej,
- tytuły poszczególnych slajdów – każdy slajd powinien mieć swój unikalny tytuł,
- brak efektów specjalnych i ozdóbek – unikaj np. animowanych przejść, cieni itp.,
- kolejność odczytu slajdów,
- prawidłowe zapisanie prezentacji w formacie PDF.

## OBSŁUGA SPOTKANIA

Zgodnie z zasadą uniwersalnego projektowania powinniśmy i powinniśmy dążyć do zapewnienia dostępności dla osób o różnych potrzebach na zasadzie równości. Inaczej mówiąc – równy dostęp dla wszystkich osób.

Z różnych powodów, np. finansowych, możesz nie zrealizować w pełni tej zasady. Planując spotkanie, określ, jakie usługi dostępności zapewnisz. Zagwarantuj możliwość zgłaszania potrzeby zapewnienia usługi dostępności przez osoby uczestniczące, np. w formularzu zgłoszeniowym. Pamiętaj też o konieczności spełnienia minimalnych wymagań określonych w przepisach prawa i umowach, jeśli dotyczy to instytucji albo organizacji, w której pracujesz.

### Jakie są usługi dostępności?

1.

#### Tłumaczenie na język migowy

Nie ma jednego języka migowego. Polski język migowy (PJM) to język społeczności osób g/Głuchych w Polsce. Jest wiele innych języków migowych, np. niemiecki język migowy. Zwróć na to uwagę, szczególnie przy organizacji spotkań międzynarodowych.

Korzystaj z usług rekomendowanych tłumaczy i tłumaczek. Zwróć uwagę, czy dana osoba tłumaczy w polskim języku migowym (PJM), czy systemie językowo-migowym (SJM). Dla większości osób g/Głuchych ten drugi będzie bardzo trudny albo wręcz niemożliwy do zrozumienia. Informacje o tłumaczach i tłumaczkach możesz uzyskać od organizacji działających w obszarze dostępności lub zraszających osoby g/Głuche.

2.

#### Napisy

Są różne rodzaje napisów: podstawowe, rozszerzone i napisy na żywo. Napisy podstawowe to zapis ścieżki dialogowej. Przydatne dla wielu osób, w tym osób uczących się danego języka. Napisy rozszerzone to coś więcej – to zapis dialogów, ale też dźwięków wydawanych przez osoby (np. wzdychania czy mruczenia), informacje o istotnych dźwiękach z tła (np. sygnałe karetki czy muzyce), informacje pozwalające na identyfikację bohaterów i bohaterek (np. imiona czy funkcje). Z napisów rozszerzonych korzystają szczególnie osoby z niepełnosprawnościami słuchu, znające język polski (to nie jest rozwiązanie dla osób g/Głuchych posługujących się np. tylko PJM). Napisy na żywo to symultaniczny przekaz tekstowy (SPT). SPT polega na wyświetleniu w formie tekstu na ekranach zapisu przebiegu wydarzenia (w tym dialogów) w czasie rzeczywistym lub niemal rzeczywistym. Napisy na żywo sprawdzą się w czasie debaty czy konferencji.



Po więcej informacji zajrzyj na stronę <https://widualni.org>.

3.

#### Systemy wspierające słyszenie, np. pętla indukcyjna

To urządzenie wspomagające słyszenie osób z implantami i aparatami słuchowymi. Pętla indukcyjna może być zainstalowana na stałe w miejscu, w którym organizujesz spotkanie (upewnij się, że tak jest), lub przenośna (mobilna). Możesz ją wypożyczyć.

4.

### Audiodeskrypcja

Audiodeskrypcja to werbalny opis treści wizualnych i audiowizualnych. Z audiodeskrypcji korzystają przede wszystkim osoby niewidome i słabowidzące. Można ją stosować nie tylko w filmach i innych materiałach audiowizualnych (również takich, które prezentujesz na spotkaniu), ale też np. do opisu wystaw i pomieszczeń czy przebiegu wydarzeń.



Więcej o audiodeskrypcji dowiesz się z publikacji Fundacji Kultury Bez Barier „Audiodeskrypcja – zasady tworzenia”: <https://kulturabezbarier.org/wp-content/uploads/2019/12/Audiodeskrypcja-zasady-tworzenia.pdf>.

5.

### Asysta

6.

### Materiały pomocnicze np. w ETR, czyli tekście łatwym do czytania i rozumienia

7.

### Zapewnienie miejsca wyciszenia (mogą go potrzebować np. osoby wysoko wrażliwe na bodźce sensoryczne)

8.

### Słuchawki wyciszające

## Catering

Zadbaj o jak najbardziej inkluzywne menu. Jeśli nie chcesz albo nie możesz zapewnić zróżnicowanych posiłków, wybierz np. opcję wegańską i bezglutenową dla wszystkich. Taki posiłek mogą zjeść zarówno osoby jedzące mięso, jak i wegetarianki i weganie, a także osoby uczulone na gluten. Jeśli zapewnisz tylko mięsny posiłek, zjedzą tylko osoby jedzące mięso. Zapewnij nie tylko miejsca stojące przy wysokich stolikach, ale też siedzące.

Zwróć uwagę na wysokość blatów. Powinny być na wysokości zapewniającej swobodny dostęp również np. dla osób poruszających się na wózkach.

## Pierwszy kontakt

Poinformuj o spotkaniu osoby pracujące w recepcji czy punkcie informacyjnym oraz ochronę w budynku, w którym organizujesz wydarzenie. To ważne, bo często to te osoby jako pierwsze będą rozmawiać z uczestnikami i uczestniczkami. Poinformuj o dokładnym miejscu spotkania (np. w której sali się odbędzie) i czasie, przekaz informację o zakresie dostępności, przypomnij o możliwości wejścia z psami asystującymi. Czasem ten pierwszy kontakt decyduje o ocenie spotkania, a nawet w ogóle o uczestnictwie w nim.

## SZCZEGÓŁY SĄ WAŻNE

Debata dla kilkudziesięciu osób w formule otwartej, w dostępnym budynku bez barier architektonicznych. Zapewniono pętle indukcyjne i tłumaczenie na polski język migowy. Informacje o dostępności zamieszczono w opisie wydarzenia. Zapewniono różnorodność posiłków. Gdzie w takim razie była bariera? W – wydawałoby się – szczególe. W dostępności stołów cateringowych i stolików bankietowych, przy których jedzono obiad w przerwie debaty. Osoby poruszające się na wózkach nie mogły

samodzielnie skorzystać z poczęstunku i nałożyć jedzenia na talerz. Nie mogły też zjeść przy stolikach, ponieważ były one wysokie. Z kolei część osób nieporuszających się na wózkach unikała jedzenia przy stolikach, żeby nie wchodzić w wymuszone interakcje.

Czego zabrakło? Rozpoznania potrzeb, konsultacji z osobami poruszającymi się na wózkach, perspektywy uniwersalnego projektowania.

## Jak to wszystko zorganizować?

Organizacja dostępnego spotkania może ci się wydawać dość wymagającym przedsięwzięciem. Potrzebujesz do tego wiedzy z wielu obszarów – różnego rodzaju dostępności, ale też włączającej komunikacji oraz świadomości barier i potrzeb bardzo różnych grup osób. Takie spotkanie może też wymagać nakładów finansowych. Mimo wszystko ważne jest, żeby zacząć praktykować. Równy dostęp do udziału w różnego rodzaju wydarzeniach to prawo każdej osoby. To też podstawa włączających, wspierających społeczności.

Żeby organizować coraz bardziej dostępne spotkania, korzystaj z materiałów edukacyjnych i szkoleń.



Obejrzyj na przykład filmy edukacyjne Fundacji Kultury Bez Barrier w ramach Warszawskiej Akademii Dostępności: <https://www.youtube.com/c/warszawskaakademiadostepnosi>.

Informacje o bezpłatnych szkoleniach na temat dostępności cyfrowej znajdziesz na linkowanej wcześniej stronie o dostępności cyfrowej. Szkolenia z zakresu dostępności w kulturze organizuje np. Narodowe Centrum Kultury.

Korzystaj z konsultacji z eksperckimi organizacjami pozarządowymi, które zajmują się dostępnością i zrzeszają osoby z niepełnosprawnościami. I – co również ważne – pytaj o potrzeby osoby najbardziej zainteresowane udziałem w twoim spotkaniu, czyli jego uczestników, uczestniczki i osoby uczestniczące.

# NOTATKI

A series of horizontal dashed lines for writing notes, contained within a rounded green border.

# Prowadzenie spotkań online krok po kroku

Grzegorz Idziak

W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na pytania:

1. Jakie wyzwania wiążą się z prowadzeniem spotkań online?
2. Jak przygotować się do takiego spotkania?
3. Jak je zacząć, poprowadzić i zakończyć?

W roku 2023, w którym powstaje ten tekst, spotkania online są powszechne i nikogo nie dziwią. Do ich rozwoju przyczyniła się znacząco pandemia koronawirusa z lat 2020–2022. Moja przygoda ze spotkaniami zdalnymi zaczęła się jednak dużo wcześniej. Certyfikat trenera online otrzymałem już w 2015 roku i od tego czasu regularnie prowadzę szkolenia i inne spotkania w takiej formie. Dostrzegam w nich wiele zalet, ale również specyficzne wyzwania, z którymi mierzę się osobiście jako trener i z którymi mierzą się inne osoby mające podobne doświadczenia. Widzę również wyzwania, jakie stają przed osobami uczestniczącymi w spotkaniach zdalnych.

O tych specyficznych wyzwaniach oraz moich sposobach na radzenie sobie z nimi piszę w tym rozdziale.

## Jakie wyzwania związane z prowadzeniem spotkań online możesz napotkać?

**Wyzwania związane z prowadzeniem spotkań zdalnych i udziałem w nich mają zarówno charakter techniczny, jak i mentalny oraz metodyczny. Stawianie czoła tym sytuacjom rozpoczyna się jeszcze przed rozpoczęciem spotkania.**

**Oto najczęstsze wyzwania, z jakimi się zmierzysz:**

1. **Problemy sprzętowe**
2. **Niechęć osób uczestniczących do włączania kamer lub mikrofonów**
3. **Szybka utrata uważności i zaangażowania**

### 1. Problemy sprzętowe osób uczestniczących i prowadzących

Spotkania zdalne są bardzo „wrażliwe sprzętowo”. O ile podczas tradycyjnego spotkania niedziałający sprzęt możesz stosunkowo łatwo zastąpić analogowymi formami pracy, o tyle w przypadku formy online brak połączenia osoby prowadzącej z osobami uczestniczącymi całkowicie uniemożliwi udział niektórych lub całej grupy.

Nie zawsze problemy sprzętowe powodują zupełny brak łączności. Czasem szwankuje tylko wybrane narzędzie, aplikacja lub urządzenie. Powodem takiego stanu rzeczy jest najczęściej brak zainstalowanego oprogramowania lub brak aktualizacji aplikacji albo sterowników urządzeń. Na większość tych przypadków masz wpływ jako osoba przygotowująca i prowadząca spotkanie i możesz im zaradzić. Rzadko zdarzają się awarie infrastruktury, takie jak wyłączenie prądu lub utrata dostępu do internetu, na które twój wpływ jest znacznie mniejszy.

Zdarza się, że osoby, które uczestniczą w spotkaniu, pozorują problemy sprzętowe (najczęściej: „Nie działa mi kamera”, „Nie działa mikrofon” lub „Nie działają nam komputery, dlatego siedzimy przy jednym w kilka osób”). Takie zachowanie zwykle jest spowodowane niechęcią do zaangażowania się w spotkanie i trudnościami opisanymi w drugim punkcie lub obawą o ujawnienie swoich niskich umiejętności związanych z obsługą programów, z których korzystacie podczas spotkania.

## 2.

### Niechęć osób uczestniczących do włączania kamer lub mikrofonów

Możliwość stałego kontaktu osoby prowadzącej spotkanie online z osobami, które w nim uczestniczą, jest kluczowa dla ich zaangażowania. Ważnym elementem tego kontaktu jest możliwość wzajemnego widzenia i słyszenia się, na co pozwalają oczywiście kamery, mikrofony i głośniki, w które wyposażony jest sprzęt używany podczas spotkań. Zdarza się jednak, że osoby biorące udział w takim spotkaniu są niechętne włączaniu kamery lub mikrofonu.

Za niechęcią tą mogą stać różne powody:

- Zdaniem osoby uczestniczącej w spotkaniu nie pozwala na to jej otoczenie lub okoliczności (np. bałagan dookoła, inne osoby znajdujące się w tym samym pomieszczeniu, hałas spowodowany przez remont u sąsiada, uczestnictwo w spotkaniu podczas przemieszczania się środkami komunikacji publicznej, słaba jakość połączenia internetowego).
- Osoba biorąca udział w spotkaniu online wykonuje w tym samym czasie inne zadania zawodowe lub prywatne (np. odpowiada na zaległe e-maile, przygotowuje projekt, bo wkrótce upływa termin złożenia wniosku, gotuje obiad, prasuje).
- Osoba uczestnicząca uważa, że nieodpowiednio wygląda, i z tego powodu nie chce się pokazać innym (np. nie akceptuje swojego wyglądu w ujęciu kamery).
- Osoba uczestnicząca obawia się nagrywania i upowszechniania nagrań (często obawy te dotyczą nagrywania lub zapisywania zrzutów ekranu przez inne osoby uczestniczące, a nie przez osobę prowadzącą).
- Osoba uczestnicząca nie wiedziała, że formuła spotkania będzie wymagała włączenia kamery i mikrofonu (obecnie dostępne są różne formy rozwojowe online, stąd korzystające z nich osoby mogą się spodziewać, że będzie to np. formuła, która zakłada bierny odbiór).

Czasami powody, dla których osoby uczestniczące w twoim spotkaniu online nie chcą włączyć kamery lub mikrofonu, mogą ci się wydawać dziwne lub wręcz absurdalne. Spróbuj podejść ze zrozumieniem do obaw tych osób. Przyjrzyj się temu, na co masz wpływ, i postaraj się stworzyć warunki, w których osoby uczestniczące poczują się bezpieczne. Czasem zaś przyjmij, że są obiektywne powody braku włączonej kamery czy mikrofonu. Kilka razy prowadziłem już spotkanie z osobami zatrudnionymi w instytucjach, które na wyposażeniu miały stacjonarne komputery bez kamery i mikrofonu.

## 3.

### Szybka utrata uważności i zaangażowania

Podczas spotkania online łatwo zgubić uważność, koncentrację i zaangażowanie.

Wpływają na to m.in.:

- możliwość „ukrycia się”: dosłownie – przez wyłączenie kamery lub w przenośni – poprzez spoglądanie na ekran i w obiektyw kamery, ale koncentrowanie się w tym czasie na innych sprawach niż te, które są poruszane na spotkaniu (np. przeglądanie portali społecznościowych, serwisów informacyjnych, odpisywanie na e-maile czy robienie zakupów w sieci);
- ograniczona percepcja, której powodem może być zawężony kontakt z innymi osobami zaangażowanymi w spotkanie online (bardzo ograniczona komunikacja niewerbalna, trudności w zabieraniu głosu w bieżącej dyskusji, zwłaszcza kiedy grupa jest liczna).



Warto pamiętać, że ryzyko utraty uważności i koncentracji dotyczy nie tylko osób uczestniczących. Może to spotkać również osoby prowadzące, szczególnie w sytuacji, kiedy pracujemy w parze.



W kolejnych punktach tego tekstu przedstawiam wskazówki, które pomogą ci radzić sobie z takimi wyzwaniami.



Wiele cennych wskazówek znajdziesz też w tekście Krzysztofa Leończuka „Na co zwrócić uwagę w pracy online. Wskazówki dla osób pracujących w urzędach”: <https://stowarzyszeniestop.pl/prowadzenie-spotkan-online/>.

## Co możesz zrobić przed spotkaniem?

**Twoja praca z grupą rozpoczyna się już przed spotkaniem. Zadbaj o kilka spraw, a ułatwisz udział i sobie, i osobom uczestniczącym.**

1. **Prześlij pakiet informacji przed spotkaniem**
2. **Dobrze poznaj możliwości narzędzi, z których będziesz korzystał**
3. **Bezpośrednio przed spotkaniem sprawdź, czy wszystko działa**

1.

### **Prześlij zaproszenie i pakiet informacji organizacyjnych**

Jeśli organizujesz spotkanie online, prawdopodobnie masz adresy e-mailowe osób uczestniczących lub możesz się z nimi skomunikować w inny sposób.

Jeśli organizatorem lub organizatorką jest ktoś inny, poproś o możliwość kontaktu z osobami uczestniczącymi lub o przekazanie wiadomości.

Oto przykładowe punkty dotyczące kwestii organizacyjnych, które możesz umieścić w takiej wiadomości:

- **Ramy czasowe spotkania**  
Podaj godziny rozpoczęcia i zakończenia, ewentualnie przewidywane przerwy.
- **Forma spotkania i podstawowe zasady pracy**  
Poinformuj, czy będziecie pracować warsztatowo z podziałem na mniejsze grupy, czy będzie to forma typowo wykładowa, czy będzie można zabierać głos, zadawać pytania. Poproś też o zapisanie linku dostępowego

do spotkania na wypadek rozłączenia się w trakcie jego trwania itp.

- **Narzędzia i aplikacje wykorzystywane podczas spotkania**

Poinformuj osoby uczestniczące o platformie, którą wykorzystasz do prowadzenia spotkania online, oraz o aplikacjach, których użyjesz w jego trakcie; dotyczy to szczególnie tych aplikacji, które wymagają zainstalowania lub zalogowania się przez osoby uczestniczące.

- **Zachęta do sprawdzenia sprzętu i oprogramowania**

Poproś o sprawdzenie poprawności działania sprzętu i aplikacji, zachęć do zaktualizowania oprogramowania, poproś o zalogowanie się na 10–15 minut przed rozpoczęciem spotkania, co pozwoli na rozwiązanie ewentualnych drobnych problemów technicznych i punktualne rozpoczęcie.

- **Rejestracja**

Jeśli platforma, której używasz, wymaga rejestracji osób uczestniczących, poproś o zarejestrowanie się z wyprzedzeniem (czasami osoby rejestrujące się w ostatniej chwili mają problem z dołączeniem do spotkania, bo np. nie mogą odnaleźć e-maila z linkiem dostępowym, nie wiedzą, gdzie i jak się zarejestrować, lub są zaskoczone rodzajem danych, które muszą podać).

- **Potrzebne materiały i narzędzia fizyczne**

Jeśli podczas spotkania osoby uczestniczące będą potrzebować czegoś do efektywnej pracy (np. długopisu i papieru do notowania, pięciu kasztanów i zapalek, z których będziecie tworzyć kasztanowego ludzika, telefonu z naładowaną baterią, z którym osoby uczestniczące będą się poruszać po okolicy w ramach jednego z zadań), to poproś o przygotowanie tego.

- **Wskazówki do organizacji przestrzeni osoby uczestniczącej**

Poproś o zadbanie o jak najbardziej komfortowe warunki udziału w spotkaniu (np. odpowiedni widok w kamerze osoby uczestniczącej, ograniczenie czynników rozprasających).







## Przykładowa wiadomość

New Messages

To: Name Surname x cc: bcc:

Subject: **Spotkanie „Przedsiębiorstwa społeczne w naszej gminie” - informacje**

Dzień dobry,  
przesyłam informacje nt. spotkania „Przedsiębiorstwa społeczne w naszej gminie”, w którym Pan/Pani weźmie udział, a które ja będę prowadzić.  
Termin i czas spotkania: 14.09.2023, godz. 12.00–16.00  
Zajęcia mają charakter warsztatowy. Zaproszę osoby biorące w nich udział do różnego rodzaju aktywności. Będziemy również pracować w podgrupach, w tzw. oddzielnych pokojach.  
Podczas spotkania będziemy łączyć się przy pomocy audio i wideo. W związku z tym potrzebne będą sprawnie działające mikrofon i kamera internetowa. Ważne też jest, żeby przy jednym komputerze pracowała jedna osoba.  
Bardzo proszę o zadbanie o sprawność techniczną sprzętu, który będą Państwo wykorzystywać podczas spotkania (sprawdzenie przed spotkaniem jakości połączenia internetowego, zainstalowanie niezbędnych aplikacji i aktualizacji itp.).  
Dla własnego komfortu warto zadbać również o spokojne warunki do udziału w spotkaniu oraz tło widoczne za Państwa plecami podczas połączenia wideo. Spotkanie odbędzie się na platformie ZOOM.  
Mogą Państwo skorzystać z odrębnej aplikacji (zalecane – Zoom Client for Meetings) lub z wersji w przeglądarce (rekomenduję Chrome).  
Do udziału w spotkaniu wymagana jest rejestracja w systemie ZOOM. Zachęcam do zarejestrowania się z wyprzedzeniem i zapisania linku dostępowego. Pozwoli to uniknąć ewentualnych trudności związanych z dołączaniem do spotkania w ostatniej chwili.  
Link do rejestracji na spotkanie: [link]  
Dołączam instrukcję z podstawowymi informacjami nt. rejestracji i udziału w spotkaniu na platformie ZOOM.  
W sprawach technicznych można kontaktować się telefonicznie lub e-mailowo z Joanną Nowak [numer telefonu, e-mail].  
Z poważaniem  
Jan Kowalski

Send      

2.

### Poznaj narzędzie, z którego będziesz korzystać

Platformy do prowadzenia spotkań online są wyposażone w wiele funkcji umożliwiających różnicowanie aktywności osób uczestniczących, zwiększanie ich zaangażowania czy zarządzanie grupą.

Najbardziej popularne to:

- możliwość pracy w podgrupach,
- wirtualne tablice do zapisywania notatek (flipchart online),
- czat i sesje pytań i odpowiedzi (Q&A),
- ikonki reakcji wyświetlające się przy miniaturkach ekranów osób uczestniczących,
- możliwość udostępniania ekranów osób prowadzących i uczestniczących,
- proste ankiety i quizy.



Możesz również skorzystać z dodatkowych aplikacji i narzędzi. Przykłady ich wykorzystania znajdziesz w podrozdziale „Co możesz zrobić w trakcie spotkania?” na stronie 44. Zadbaj o to, żeby poznać narzędzia, z których będziesz korzystać, bo mogą proponować rozwiązania, które ułatwią ci pracę i będą korzystne dla grupy. Zwróć uwagę, że część funkcjonalności może być uzależniona od rodzaju licencji, którą dysponujesz.

**3.**

### Bezpośrednio przed spotkaniem upewnij się, że wszystko u ciebie działa

Sprawa wydaje się oczywista, ale...

Sam kilka razy doświadczyłem niemiłej niespodzianki, kiedy podczas spotkania online chciałem użyć narzędzia, które zazwyczaj stosuję, i okazało się, że coś nie działa (np. usługodawca zmienił zasady korzystania, aplikacja wymagała aktualizacji, wygasła licencja na jej użytkowanie, nie miałem dostępu do narzędzia z urządzenia, z którego akurat korzystałem). Możesz sobie wyobrazić, jak rozpraszająco takie sytuacje działają na osobę prowadzącą i na osoby uczestniczące.

- Połącz się odpowiednio wcześniej (np. 30 minut przed spotkaniem).
- Uruchom wszystkie aplikacje, z których chcesz skorzystać, i sprawdź ich działanie, a w razie konieczności zaktualizuj je i odnow dostęp.
- O ile to możliwe, przygotuj to, z czego chcesz skorzystać, i przetestuj działanie (np. ankietę czy quiz, wstępny podział na podgrupy z ich nazwami, wirtualną tablicę z tytułami poszczególnych ekranów, treści zadań we współdzielonych dokumentach, w których będą pracować osoby uczestniczące w spotkaniu). Bardzo pomocny może być twój wewnętrzny dokument z gotowymi zadaniami/ wskazówkami/instrukcjami, które łatwo skopiujesz i wkleisz do innych narzędzi w trakcie spotkania.
- Jeśli techniczne problemy cię paraliżują i obawiasz się, że całkowicie storpedują twoje spotkanie, możesz przygotować drugie (zapasowe) urządzenie, z którego skorzystasz w razie trudności i którego obecność da ci poczucie bezpieczeństwa.

Podczas spotkań online, które prowadzę, praktycznie zawsze korzystam z dwóch ekranów w trybie rozszerzonego pulpitu (ekran laptopa plus zewnętrzny monitor). Dzięki temu mogę wcześniej uruchomić wszystkie potrzebne aplikacje i mieć do nich łatwy dostęp nawet podczas udostępniania ekranu osobom uczestniczącym. Wróć do tego zagadnienia w podrozdziale „Co możesz zrobić w trakcie spotkania?” (strona 44).

## Co możesz zrobić na początku spotkania?

**W przypadku spotkań zdalnych, podobnie jak podczas tradycyjnych, bardzo ważny jest początek. Oprócz nawiązania relacji pomiędzy osobami prowadzącymi i uczestniczącymi istotny jest też aspekt techniczny i rozwiązanie ewentualnych problemów już w tym momencie, żeby później nie utrudniały płynnego przebiegu.**

1. **Bądź w gotowości na 10–20 minut przed spotkaniem**
2. **Zadbaj o integrację i poznanie się osób biorących udział w spotkaniu**
3. **W zasadach grupy uwzględnij specyfikę pracy online**
4. **Przełącz informacje organizacyjne**

**1.**

### Zaloguj się wcześniej

Zalogowanie się na 30 minut przed spotkaniem pozwoli ci przygotować się pod względem technicznym (pisałem o tym w poprzednim podrozdziale), ale również da szansę wesprzeć osoby uczestniczące w przypadku trudności technicznych po ich stronie. Dzięki wcześniejszemu zalogowaniu się będziesz także mieć okazję do prowadzenia nieformalnych rozmów z osobami uczestniczącymi, co wzmacnia budowane relacje.

- **Poczekalnia**

Większość platform do prowadzenia spotkań online pozwala na to, żeby osoby biorące udział w spotkaniu nie logowały się wprost do wirtualnej sali szkoleniowej, ale oczekiwały w tzw. poczekalni. To osoba prowadząca decyduje, w którym momencie wpuści oczekujące osoby. Może również zdecydować, czy będą to wszystkie osoby z poczekalni, czy tylko wybrane. Najczęściej osoba prowadząca lub administrująca spotkaniem może też wysłać wiadomość do oczekujących na wejście. Korzystanie z poczekalni ma wiele zalet (np. możesz w tym czasie sprawdzić, czy wszystko działa pod względem technicznym, a osoby uczestniczące mają pewność, że poprawnie się zalogowały

i mogą spokojnie czekać na rozpoczęcie spotkania). Nie warto jednak przetrzymywać osób w poczekalni do samego końca. Jeśli twoje spotkanie jest już gotowe i masz sprawdzone wszystkie narzędzia, to wpuść oczekujących na 10–20 minut przed oficjalnym rozpoczęciem. Dzięki temu możesz z nimi porozmawiać, poznać ich odrobinę, nawiązać pierwsze relacje, sprawdzić jakość połączenia oraz pomóc rozwiązać ewentualne problemy techniczne.

Warto również zastanowić się, czy po rozpoczęciu spotkania wyłączyć opcję poczekalni, czy zostawić ją włączoną. Jeśli jest włączona, a ty prowadzisz spotkanie w pojedynkę, to jednocześnie musisz pilnować, żeby na bieżąco wpuszczając osoby dołączające w trakcie spotkania lub powracające po niespodziewanym wylogowaniu. Jeśli wyłączysz poczekalnię, będzie Ci trudniej dostrzec dołączające osoby. Zazwyczaj ich pojawienie się jest sygnalizowane dźwiękiem (o ile nie wyłączysz tej opcji).

- **Widok grupy i dodatkowe narzędzia**

Platformy do prowadzenia spotkań online pozwalają na zarządzanie widokiem i rozmieszczeniem elementów aplikacji. Możesz zatem wybrać takie ustawienia, które ułatwią ci prowadzenie spotkania. Zdecyduj, czy chcesz widzieć wszystkie kafelki osób uczestniczących, mieć włączoną listę osób (zazwyczaj przy osobie są umieszczone dodatkowe informacje, np. status mikrofonu, kamery, reakcji) oraz mieć widoczny czat lub narzędzie pytań i odpowiedzi (Q&A).

2.

## **Zadbaj o integrację i wzajemne poznanie się**

Zbudowanie dobrych relacji w grupie jest ważne zarówno podczas spotkań tradycyjnych, jak i zdalnych. W tym drugim przypadku to szczególnie istotne, ponieważ osoby biorące udział mają ze sobą ograniczony kontakt, nie widzą wyraźnie reakcji niewerbalnych innych osób i mają mniej możliwości interakcji poza formalnym kanałem komunikacji.

- **Jak ułatwić poznanie się osób biorących udział w spotkaniu?**

Wzajemne poznanie się osób zaangażowanych w spotkanie online może przebiegać podobnie do tego, jak odbywa się to w czasie spotkań tradycyjnych. Inne będą techniczne narzędzia i niektóre niuanse wybranych metod integracyjnych. Oto kilka przykładów:

**Rundka** – tradycyjna forma, w której osoby przedstawiają się. Pamiętaj, że każda z osób może widzieć na swoim ekranie inny układ kafelków z osobami biorącymi udział w spotkaniu. W takim przypadku nie sprawdzi się rundka typu „po kolei od lewej”. Lepszym rozwiązaniem będzie „rundka na purchasek” (kto dojrzeje, ten pęka), w której osoby uczestniczące same decydują, kiedy zabierają głos (mogą taką chęć sygnalizować ikonkami reakcji lub aktywowaniem mikrofonu). Inną opcją jest wyznaczanie kolejnej osoby przez osobę kończącą swoją wypowiedź lub prowadzącą spotkanie.

**Małe grupy** – możesz wykorzystać opcję osobnych pokoi do spotkań w parach lub niewielkich grupach, w których osoby uczestniczące opowiadają o sobie swobodnie lub według określonego klucza. Praca w małych grupach może się odbywać w kilku turach ze zmieniającymi się składami (platformy do spotkań online pozwalają na losowe przydzielanie do pokoi, przypisanie przez osobę prowadzącą lub administrującą spotkaniem albo na swobodny wybór pokoju przez osoby uczestniczące).

**Wirtualne karty** – popularną metodą prezentacji osób uczestniczących w spotkaniach stacjonarnych jest korzystanie z kart lub obrazów. Osoby wybierają je według określonego klucza (np. „wybierz kartę, która ilustruje twoje obecne samopoczucie”) i na tej podstawie opowiadają o sobie. Podobną metodę można zastosować w spotkaniach online. Przygotuj wirtualną tablicę lub galerię z obrazami (np. tablicę na Jamboardzie, galerię wybranych zdjęć w aplikacji Zdjęcia Google), udostępnij ją osobom uczestniczącym (możesz przesłać e-mailem, dać link na czacie, wyświetlić poprzez udostępnienie swojego ekranu itp.) Następnie poproś o wybranie obrazu, wskazanie go i przedstawienie się według zaproponowanego klucza. Ponumerowanie obrazów znacznie ułatwi ich prezentowanie.

**Przedmiot spod ręki** – poproś, żeby każda osoba uczestnicząca wybrała dowolny przedmiot, który ma w zasięgu swoich rąk i który w jakiś sposób ją opisuje. Następnie zaproś do pokazania przedmiotu za pośrednictwem kamery oraz wyjaśnienia, co przedmiot mówi o danej osobie.

- **Oznaczenie kafelków/awatarów osób uczestniczących w spotkaniu**

Osoby uczestniczące w spotkaniach online mogą się logować z różnych urządzeń. Czasem jest to komputer dziecka, czasem nowy, nie do końca skonfigurowany smartfon. Zdarza się też, że z platformy korzystała wcześniej inna osoba. Skutkiem tego są „dziwne” nazwy na liście osób uczestniczących w spotkaniu i przy ich kafelkach (np. nazwa urządzenia, z którego korzystają, imię i nazwisko lub pseudonim innej osoby). Poproś zatem, żeby osoby uczestniczące w spotkaniu sprawdziły poprawność tych danych i jeśli to potrzebne, dokonały korekty. Możesz zaproponować zmianę na imię i nazwisko lub określenie, jakim dana osoba chce, żeby się do niej zwracano (np. zdrobnienie imienia, pseudonim). Pamiętaj, że czasami osoby mogą nie wiedzieć, jak zmienić swój podpis, i będą oczekiwać twojej pomocy. Sprawdź z góry, jak to zrobić.

3.

- **Uzgodnij zasady pracy grupy i przekaz informacje organizacyjne**

Podobnie jak w przypadku spotkań stacjonarnych uzgodnienie z grupą zasad jej pracy oraz przekazanie informacji o organizacji i przebiegu wydarzenia jest bardzo zasadne. Dzięki temu osoby uczestniczące czują się bezpieczniej, a osoba prowadząca może się odwoływać do wspólnych ustaleń i wcześniejszych informacji.

Przypomnij osobom uczestniczącym podstawowe zasady pracy, które wcześniej opisałeś lub opisałaś w wiadomości z zaproszeniem, lub wyjaśnij, w jaki sposób będziecie pracować (np. forma warsztatowa, praca w podgrupach w oddzielnych pokojach).

- Ustal niezbędne zasady grupy oraz przekaz istotne informacje. Zwróć przy tym uwagę na sprawy specyficzne dla spotkań online:
  - Sposób sygnalizowania chęci zabrania głosu przez osoby uczestniczące (np. przez aktywację mikrofonu, ikonkę reakcji „podniesiona ręka”) – ułatwi to zarządzanie dyskusją. Oczywiście możecie też zdecydować, że nie trzeba się zgłaszać z wyprzedzeniem, ale może

to utrudniać prowadzenie dyskusji.

- Dezaktywowanie mikrofonów – warto uzgodnić z grupą, że mikrofony pozostają wyciszone i są włączane tylko na czas wypowiedzi. Często zdarza się, że mikrofony zbierają odgłosy z pomieszczeń, w których znajdują się osoby uczestniczące, a to zaburza innym odbiór spotkania. Poza tym uprzedź, że możesz z poziomu osoby prowadzącej lub administrującej spotkaniem dezaktywować mikrofony innych osób, ale sięgniesz po takie rozwiązanie wyłącznie po to, by niepotrzebne odgłosy nie zakłócały pracy. Wyjaśnij też, że możesz wyłączyć mikrofon dowolnej osoby, ale nie możesz go włączyć (możesz jedynie wysłać prośbę o włączenie).
- Dezaktywowanie kamer – w tym przypadku pojawia się więcej wątpliwości. Możliwość wzajemnego obserwowania się przez osoby zaangażowane w spotkanie może być ważnym elementem wpływającym na jego przebieg. Są jednak osoby, które wolą wyłączać kamery i włączać je tylko w momencie zabierania głosu. Dobrze jest omówić tę kwestię na początku spotkania.
- Uprzedź osoby biorące udział, jeśli zamierzasz nagrywać spotkanie lub zapisywać zrzuty ekranu. Wyjaśnij, w jakim celu to robisz i co się stanie z takimi plikami (np. jest to wymóg formalny w projekcie i zapisy zostaną przekazane osobie lub instytucji organizującej). Ustalcie również, czy zgadzacie się na robienie zrzutów ekranu przez osoby uczestniczące, a jeśli tak, to czy i jak powinno być to sygnalizowane i czy zgadzacie się na publikowanie takich zapisów (często osoby uczestniczące robią zrzuty ekranu i publikują je na swoich profilach w portalach społecznościowych, informując o tym, że biorą udział w wydarzeniu). Nie wszyscy chcą, by ich wizerunek był publikowany, i mogą chcieć wyłączyć swoją kamerę na czas robienia zrzutu ekranu.
- Przekaz osobom biorącym udział w spotkaniu najważniejsze informacje dotyczące jego organizacji i przebiegu.

- Podaj ramy czasowe spotkania oraz planowane przerwy.
- Poinformuj osoby uczestniczące, czy i w jaki sposób otrzymają od ciebie materiały. Możesz przekazywać je na bieżąco (np. wysyłając linki na czacie), stworzyć „miejsce” w sieci, z którego osoby będą pobierać pliki w trakcie spotkania lub po jego zakończeniu (np. współdzielony folder lub wirtualna tablica w aplikacji Padlet), możesz też wysłać pakiet materiałów e-mailem po zakończeniu spotkania.
- Przekaż informację o sposobie postępowania w przypadku problemów technicznych, a w szczególności utraty połączenia przez osoby uczestniczące i prowadzące (np. poprosz o zapisanie linku do spotkania).

## Co możesz zrobić w trakcie spotkania?

**W tym podrozdziale skupię się przede wszystkim na sposobach podtrzymywania aktywności i zaangażowania osób uczestniczących w spotkaniach online. Będzie to zbiór wskazówek odnoszących się do tego wyzwania, nie zaś wyczerpujący podręcznik prowadzenia spotkań.**

1. **Kontroluj czas wypowiedzi**
2. **Korzystaj z czatu i narzędzi Q&A**
3. **Prowokuj do aktywnego działania**
4. **Organizuj pracę w podgrupach**
5. **Zarządzaj wypowiedziami osób uczestniczących**
6. **Korzystaj ze wsparcia innych**
7. **Używaj prezentacji multimedialnych w sprytny sposób**

1.

### **Kontroluj czas wypowiedzi**

Zbyt długie wypowiedzi osoby prowadzącej lub uczestniczącej sprzyjają utracie koncentracji pozostałych. Postaraj się, żeby wypowiedzi były krótkie i przeplatane innymi aktywnościami (o których piszę poniżej) lub łączone z nimi.

2.

### **Korzystaj z czatu i narzędzi typu pytania i odpowiedzi (Q&A)**

Większość platform do prowadzenia spotkań online ma wbudowane narzędzie czatu i Q&A. Zachęcaj osoby uczestniczące do zabierania głosu i zadawania pytań na czacie. Możesz to połączyć ze swoim miniwykładem i na bieżąco komentować wpisy i pytania lub odnieść się do nich na końcu swojej wypowiedzi.

3.

### **Prowokuj do aktywnego działania**

Napisanie komentarza lub pytania na czacie wymaga aktywnego zaangażowania nie tylko głowy, ale również rąk i skupienia uwagi na ekranie szkolenia. Możesz też sprowokować taką aktywność, wykorzystując inne narzędzia. Oto kilka przykładów:

- **Krótkie ankiety, głosowania, quizy** – nie chodzi w nich o przeprowadzenie rozbudowanego badania czy sprawdzianu wiedzy. Wystarczy jedno lub dwa pytania czy stwierdzenia, do których ustosunkuje się osoba uczestnicząca w spotkaniu. Pobudza to aktywność manualną (trzeba wykonać jakiś ruch, choćby myszką), ale również intelektualną (trzeba się skupić na treści i podjąć decyzję). Możesz skorzystać z ankiet i quizów dostępnych na platformach lub użyć zewnętrznych aplikacji (jak np. Formularze Google, Mentimeter, Quizizz).
- **Notowanie/zaznaczanie/rysowanie/przemieszczanie na wirtualnych białych tablicach** – tego typu „wirtualne flipcharty” pozwalają na jednoczesną pracę wielu osób i dają różnorodne możliwości w zakresie ich zaangażowania, takie jak:
  - dodawanie fiszek z własnym wpisem, przemieszczanie i grupowanie ich (np. w aplikacji Jamboard),
  - zapisywanie skojarzeń wokół obrazka lub hasła umieszczonego na środku tablicy,
  - zaznaczanie kropką lub symbolem swojego stanowiska wobec jakiejś tezy (np. po prawej lub po lewej stronie pionowej linii narysowanej przez osobę prowadzącą).

Wiele platform do prowadzenia spotkań online ma wbudowane wirtualne tablice. Możesz też sięgnąć po zewnętrzne

rozwiązania (np. Jamboard, Whiteboard, Miro). Zaletą tych pierwszych jest to, że osoby uczestniczące w spotkaniu nie muszą się przełączać pomiędzy aplikacjami.

- **Wykorzystuj narzędzia reakcji**  
Prostym sposobem aktywizacji osób uczestniczących w spotkaniu są narzędzia reakcji. Możesz je wykorzystać do szybkiego zbierania opinii (np. „Osoby, które... niech klikną kciuk w górę”) lub badania nastroju (np. „Kto potrzebuje przerwy, niech zaznaczy ikonkę z kawą”).
- **Proponuj fizyczne działanie połączone z prezentacją jego efektów**  
Pamiętaj, że w spotkaniu online nie wszystko musi być robione wyłącznie za pomocą elektroniki. Możesz przygotować zadanie, które będzie wymagało fizycznego zaangażowania osób biorących udział w spotkaniu (np. zrób smartfonem zdjęcie kubka, z którego pijesz kawę w pracy, i umieść na naszym wspólnym Padlecie).
- **Zaproś do wyjścia w teren**  
Dzięki urządzeniom mobilnym w spotkaniach online można brać udział praktycznie z każdego miejsca, w którym mamy dostęp do internetu. Dlaczego tego nie wykorzystać? Poproś osoby uczestniczące o zalogowanie się za pośrednictwem smartfona i daj im zadanie do wykonania w terenie (np. wyjdź na dwór i pokaż nam, jak wygląda miejsce twojej pracy z zewnątrz, pokaż ciekawą inwestycję w twojej gminie).

4.

#### **Organizuj pracę w podgrupach**

W zdecydowanej większości przypadków praca w małych grupach (w tzw. oddzielnych pokojach) pozwala na zwiększenie zaangażowania osób biorących udział w spotkaniu online. Techniczne rozwiązania dostępne na platformach mogą się nieznacznie różnić, ale zazwyczaj pozwalają na sporą elastyczność w sposobie organizacji pracy podgrup.

- **Wybierz najbardziej odpowiedni sposób łączenia osób w podgrupy**  
Możesz stworzyć podgrupy na kilka sposobów:

- **Losowy podział** – ty określasz liczbę grup/pokoi, a aplikacja losowo przydziela do nich osoby uczestniczące (możesz ręcznie przenieść wybrane osoby z grupy do grupy).
- **Ręczne przypisanie osób do grup** – tworzysz odpowiednią liczbę grup, a następnie samodzielnie przyporządkowujesz do nich osoby.
- **Wybór grupy przez osoby uczestniczące** – tworzysz odpowiednią liczbę grup, otwierasz je, a osoby uczestniczące mogą same wybierać, do której grupy dołączyć. Mogą również opuszczać pokój i przechodzić do innego.

Aplikacje pozwalają na określenie czasu pracy w grupach i automatyczne odmierzenie go, a także na zmianę nazwy grupy/pokoju (np. zamiast „Pokój 1”, „Pokój 2” itd. możesz użyć nazw „Grupa – przedsiębiorstwa społeczne”, „Grupa – kluby sportowe”, „Grupa – grupy nieformalne” itd.).

- **Przygotuj i przekaz zadanie dla grup**  
Zdecyduj, w jaki sposób przekażesz informacje o zadaniu dla grup. Możesz to zrobić na kilka sposobów:
  - Poinformuj o zadaniu, zanim otworzysz pokoje do pracy grupowej – przekaz instrukcję słownie lub wyświetl slajd.
  - Zamieść instrukcję na czacie – wklej treść instrukcji i poinformuj o tym osoby uczestniczące.
  - Przygotuj dokument współdzielony lub wirtualną tablicę z instrukcją, prześlij link na czacie i poproś o otwarcie przed rozpoczęciem pracy w oddzielnych pokojach.



Zwróć uwagę, czy platforma, z której korzystasz, zapewnia ciągłość czatu po przejściu do osobnych pokoi. Na niektórych platformach czat osób uczestniczących zostaje wyczyszczony po ich dołączeniu do pokoju. Wówczas instrukcja wklejona wcześniej na czacie nie będzie dostępna.

- **Podtrzymuj kontakt**

Podczas pracy grup możesz kontaktować się z osobami uczestniczącymi. Jest to szczególnie istotne wtedy, kiedy może być potrzebne doprecyzowanie zadania lub inne wsparcie.

- Możesz dołączyć do dowolnego pokoju i porozmawiać z osobami, które w nim pracują, a następnie opuścić pokój i dołączyć do innego lub pozostać w głównym oknie programu.
- Możesz wysłać wiadomość tekstową do wszystkich grup.
- Osoby pracujące w podgrupach mogą użyć przycisku prośby o pomoc. Na twoim ekranie wyświetli się komunikat z informacją, która grupa potrzebuje twojego wsparcia. Wtedy możesz do niej dołączyć.

- **Ustal sposób prezentacji efektów pracy w podgrupach**

Efektów wykonanej pracy powinny być zaprezentowane pozostałym osobom biorącym udział w spotkaniu. Zaproponuj lub ustal z grupą, w jaki sposób będzie się to odbywać.

- Pierwszym krokiem jest utrwalanie efektów pracy podgrupy. Można robić zwykłe notatki na kartce, z której osoba reprezentująca grupę odczyta jej ustalenia. Możesz też zaproponować zapisanie efektów tak, żeby można je było wyświetlić innym osobom (np. notatki we współdzielonych dokumentach lub na wirtualnych tablicach). Jeśli wybierzesz ten sposób, możesz również przygotować szablon, który grupy wykorzystają podczas swojej pracy (np. kilka pomocniczych pytań, tabelka lub diagram do uzupełnienia).

- Zaproponuj, żeby grupy wybrały osoby prezentujące efekty pracy.
- Pamiętaj, że po powrocie z oddzielnych pokoi kafelki poszczególnych osób zostaną rozmieszczone na twoim ekranie w sposób przypadkowy i nie będą odpowiadać podziałowi na grupy. Wiele platform do prowadzenia spotkań online pozwala jednak wyświetlić zestawienie pokoi z osobami, które w nich pracowały, dopóki nie ustalisz nowego podziału. Podgląd na taki podział pozwoli ci przypomnieć osobom uczestniczącym, jaki był skład danej grupy. Jeśli nikt z grupy nie podejmuje się omówienia wyników jej pracy, możesz „wywołać” konkretną osobę z takiego składu i poprosić o prezentację.



Jeżeli osoba prezentująca ma wyświetlać swój ekran ze spisnymi efektami pracy, może być potrzebne udzielenie jej odpowiednich uprawnień. Sprawdź wcześniej, jak przydzielać osobom uczestniczącym uprawnienia do udostępniania ekranu.

## KULA ŚNIEGOWA ONLINE

Być może znasz metodę pracy nazywaną kulą śniegową: osoby najpierw rozmawiają w parach i uzgadniają ze sobą kilka punktów. Następnie pary łączą się w czwórki, a potem czwórki w ósemki. Dzięki osobnym pokojom możesz zorganizować pracę grupy metodą kuli śniegowej również w czasie spotkania online. Na początku stwórz pokoje dwuosobowe. Po upływie określonego czasu przenieś osoby z pokoi tak, by stworzyć grupy czteroosobowe (np. z pokoju nr 1 do 2, z 3 do 4 itd.) Powtórz operację w kolejnym kroku, żeby stworzyć pokoje ośmioosobowe (z pokoju nr 2 do 4, z 6 do 8 itd.). W ten sposób część pokoi zostanie pusta, a w pozostałych będzie pracować coraz większa liczba osób.



## 5.

**Zarządzaj wypowiedziami osób uczestniczących**

Osoba prowadząca spotkanie – stacjonarne lub online – to najczęściej nie tylko „ekspercka gadająca głowa”, ale również moderatorka lub moderator dyskusji. Jej zadaniem jest zachęcanie do zabierania głosu przez osoby uczestniczące i zarządzanie ich wypowiedziami. Platformy do prowadzenia spotkań online pozwalają robić to na kilka sposobów.

- Zachęcanie do zabierania głosu będzie łatwiejsze, kiedy będziesz widzieć wszystkie osoby. Pomoże ci w tym odpowiedni układ kafelków i zasada włączonych kamer, o czym pisałem już wcześniej.
- Jeśli decydujesz się na udzielanie głosu, musisz wiedzieć, kto chce go zabrać. W spotkaniach online możecie umówić się na podnoszenie ręki: realnie do kamery lub wirtualnie poprzez ikonkę reakcji. W tym drugim przypadku wiele platform ułoży kafelki poszczególnych osób w kolejności podnoszenia wirtualnej ręki. Jeśli na początku spotkania umówiliście i umówiłyście się na dezaktywowanie mikrofonów, to sygnałem chęci zabrania głosu może być ich włączenie. Podobnie jak w spotkaniach stacjonarnych uczestniczki i uczestnicy czują się bezpieczniej, kiedy będziesz informować o kolejności zabierania głosu przez osoby, które wyraziły taką chęć. Możesz podawać kolejność przez mikrofon lub zapisywać ją na czacie.
- Popularnym sposobem organizowania wypowiedzi są rundki. Wspominałem już o nich wcześniej, w podrozdziale „Co możesz zrobić na początku spotkania?” przy okazji sposobów przedstawiania się. Podane tam uwagi odnoszą się także do rundek przeprowadzanych na innych etapach spotkania online.

## 6.

**Korzystaj ze wsparcia, jeśli chcesz, możesz i... potrafisz**

Spotkania online wymagają szczególnej uwagi od osoby prowadzącej, ponieważ oprócz koncentrowania się na aspektach merytorycznych trzeba zwracać uwagę na sporo aspektów technicznych. Wsparciem w takiej sytuacji może być

osoba współprowadząca spotkanie lub osoba odpowiedzialna wyłącznie za kwestie techniczne. Niewątpliwym plusem jest wtedy odciążenie osoby prowadzącej, ponieważ można podzielić się zadaniami. Takie rozwiązania nie są jednak pozbawione mankamentów. Wśród ryzyk najczęściej pojawia się „brak chemii” pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za prowadzenie spotkania lub brak wcześniejszego ustalenia podziału zadań i przebiegu wydarzenia. Powoduje to konieczność omawiania na bieżąco kolejnych kroków (czasami na forum całej grupy), co sprawia wrażenie braku przygotowania i może niekorzystnie wpływać na przebieg spotkania oraz jego efekty. Jeśli podczas spotkania online współpracujesz z osobą współprowadzącą lub wspierającą cię technicznie, to pamiętaj o jasnym ustaleniu zasad współpracy, wśród których znajdzie się m.in. podział zadań. Zadbaj również, żebyście mieli lub miały taki sam ogląd na to, jak będzie przebiegać spotkanie, jakie narzędzia wykorzystacie w konkretnych momentach oraz kto będzie odpowiadać za ich obsługę.

- A co zrobić, jeśli jednak trzeba coś zmienić i szybko podjąć nowe ustalenia z osobą współprowadzącą lub wspierającą cię technicznie? Nie ma takiego planu, którego nie można zmodyfikować. Masz kilka sposobów na szybkie przedyskutowanie zmian:
  - Skorzystaj z bezpośredniego czatu – czat wbudowany w platformy zazwyczaj pozwala na wysłanie wiadomości do konkretnej osoby. Możesz też użyć zewnętrznego komunikatora (np. WhatsApp).
  - Włącz kilkuminutowy film powiązany z tematem spotkania (warto na wszelki wypadek mieć go pod ręką) i porozmawiaj z osobą współprowadzącą w odrębnym pokoju lub przez telefon.
  - Zrób przerwę, podczas której skontaktujesz się z osobą współprowadzącą. Jeśli nie chcesz, żeby osoby uczestniczące słyszały waszą rozmowę, to pamiętaj o wyłączeniu mikrofonu i połączeniu

się przez telefon. Możecie też przejść do oddzielnego pokoju wykorzystywanego do pracy w podgrupach.

- Poinformuj osoby o konieczności zmian w waszych planach i ustalcie dalsze kroki na forum grupy, włączając ją w cały proces. Zdarzały mi się takie sytuacje, w których informowałem, że miałem jakiś plan na kolejny etap spotkania, ale uważam, że nie będzie to dobre rozwiązanie, i chcę przedyskutować propozycje innych możliwości z osobą współprowadzącą i z grupą. Oczywiście takie rozwiązanie wymaga wzajemnego zaufania wszystkich osób zaangażowanych w spotkanie.

7.

### **Używaj prezentacji multimedialnych w sprytny sposób**

Jak już wcześniej wspomniałem, najczęściej podczas spotkań online, które prowadzę, korzystam z dwóch ekranów w trybie rozszerzonego pulpitu. Pozwala mi to nie tylko na łatwy dostęp do narzędzi potrzebnych podczas spotkania, ale również daje możliwość efektywnego korzystania z prezentacji multimedialnych i obserwowania osób uczestniczących.

- **Widok prezentera podczas wyświetlania prezentacji multimedialnych**

Ten sposób wyświetlania prezentacji jest dostępny w wielu popularnych programach (np. PowerPoint, Prezentacje Google, Canva). Pozwala na wyświetlenie dwóch okien na dwóch ekranach. Na jednym jest umieszczony widok dla osób uczestniczących (ten ekran/okno udostępniamy), a na drugim specjalne okno do zarządzania prezentacją przez osobę prowadzącą. To właśnie widok prezentera. Znajdziesz w nim m.in. możliwość podglądu notatek, których nie widać na slajdach, widok miniatur slajdów i możliwość wyświetlenia dowolnego z nich bez „przeklikiwania” po kolei. Są tam też narzędzia do pisania i zaznaczania elementów na wyświetlanym slajdzie czy powiększania wybranego obszaru slajdu.

- **Ciągły kontakt z osobami uczestniczącymi**

Kiedy podczas spotkania online wykorzystujesz jeden monitor i uruchamiasz prezentację multimedialną, tracisz kontakt wzrokowy z większością osób uczestniczących. Ich kafelki i czat zostają ukryte, ponieważ priorytet uzyskuje wyświetlana prezentacja. Drugi ekran daje ci przestrzeń na wyświetlenie okna z kafelkami osób uczestniczących, ich listą i czatem. Dzięki temu uzyskujesz lepszy ogląd na to, co się dzieje podczas spotkania, i możesz szybciej reagować na potrzeby osób, które biorą w nim udział.

## **Co możesz zrobić na zakończenie spotkania?**

**Dla mnie ostatnia faza spotkania to przede wszystkim moment na zbudowanie mostu pomiędzy spotkaniem a przyszłością osób, które biorą w nim udział. To również czas na ewaluację i informacje zwrotne. Ten etap w spotkaniach online nie różni się wiele od tego, co dzieje się podczas wydarzeń stacjonarnych. Różne mogą być narzędzia i niuanse.**

1. Podsumuj spotkanie
2. Zadbaj o ewaluację i informację zwrotną
3. Przekaż materiały

1.

### **Podsumuj spotkanie z wykorzystaniem wypracowanych materiałów**

Jeżeli podczas spotkania grupa wypracowała jakieś materiały (np. zapiski na wirtualnych tablicach) lub podejmowała działania, których efekty są zapisane (np. wyniki głosowań), to na koniec spotkania możesz je wyświetlić. Przypomnisz w ten sposób, czym zajmowałyście i zajmowaliście się podczas spotkania, i docenisz pracę osób biorących w nim udział.

2.

### **Przeprowadź ewaluację i zadbaj o informacje zwrotne**

W zależności od tego, czy ewaluacja ma mieć charakter formalny, czy

nieformalny, możesz wybrać różne jej formy. Przy bardziej formalnej ewaluacji sprawdzą się formularze ankiet. Możesz wykorzystać narzędzia ankietowe na platformach do spotkań online lub zewnętrzne aplikacje (np. Formularze Google lub Microsoft, Mentimeter). Ich zaletą jest łatwość udostępnienia (wystarczy przekazać osobom uczestniczącym link) oraz fakt, że automatycznie wygenerują raport z wynikami. Jeśli uznasz to za stosowne, możesz od razu pokazać grupie takie wyniki i podziękować za opinie. Mniej formalna ewaluacja może być przeprowadzona w formie rundki. Możesz również wykorzystać wirtualne karty i poprosić o podsumowanie spotkania w oparciu o skojarzenia z nimi lub zaprosić osoby uczestniczące do rozmów podsumowujących w małych grupach w oddzielnych pokojach.

**!** Pamiętaj, że końcowe informacje zwrotne są przeznaczone dla ciebie jako osoby prowadzącej, ale również dla osób uczestniczących w spotkaniu. Ważne jest, aby znalazły one własne odpowiedzi na pytania typu: „Co dalej? Co powinno się wydarzyć w związku z doświadczeniami i konkluzjami ze spotkania?”.

### **3. Poinformuj osoby uczestniczące, w jaki sposób otrzymają materiały**

Jeśli planujesz przekazać osobom uczestniczącym materiały ze spotkania, poinformuj, jak to zrobisz. Może to być wysyłka pakietu materiałów e-mailem do wszystkich osób uczestniczących lub do tych, które same do ciebie napiszą i poproszą o przesłanie. Możesz też stworzyć miejsce w sieci, które udostępnisz grupie. Dobrze sprawdzą się współdzielone foldery lub wirtualne tablice typu Padlet, na których można „przypiąć” różnego typu materiały.

**!** Decydując się na udostępnienie folderu lub innego magazynu materiałów, zwróć uwagę na uprawnienia osób, którym je udostępniasz. Jeśli osoby te mają tylko pobierać materiały, to wystarczą uprawnienia do przeglądania i pobierania. Jeśli zaś umawiacie się, że grupa będzie mogła dodać swoje materiały lub komentarze, to musisz dobrać odpowiednie ustawienia. Mogą się one różnić w zależności od wybranego narzędzia. Pamiętaj, że zbyt wysokie uprawnienia mogą doprowadzić do sytuacji, w której ktoś usunie lub zmieni zawartość udostępnionego przez ciebie magazynu.

## **Podsumowanie**

Prowadzenie spotkania online i spotkania stacjonarnego ma wiele wspólnych elementów, jednak niektóre aspekty się różnią. Obie formy mają swoje plusy i minusy. Trudno powiedzieć, która z nich jest lepsza, a która gorsza. Na szczęście nie muszę odpowiadać na tak postawione pytanie. W tym rozdziale starałem się pokazać ci wyzwania, jakie wiążą się ze spotkaniem zdalnym, i sposoby radzenia sobie z nimi na różnych etapach jego przygotowania i trwania. Mam nadzieję, że dzięki temu tekstowi będziesz z jeszcze większą przyjemnością prowadzić swoje spotkania online, a osoby biorące w nich udział będą czuły, że spędziły czas wartościowo, a jednocześnie przyjemnie.

NOTATKI

A series of horizontal dashed lines for writing notes, contained within a rounded green border.

# Angażująco? Oczywiście!

Katarzyna Radzikowska

W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na pytania:

1. Jakie przedmioty warto zabrać na każde spotkanie?
2. Jak w angażujący sposób poprowadzić dyskusję lub debatę?
3. Gdzie szukać pomysłów na ćwiczenia?

Podczas rozmów na temat tego, co powinno się znaleźć w drugiej części naszego podręcznika, chyba najczęściej padało „Jeszcze więcej inspiracji!”. Osoby czytające „Zadanie: spotkanie” doceniły różnorodność pomysłów i prostotę ich wykorzystania. Mówiły, że pomagają im to planować wydarzenia i dobrać odpowiednie narzędzia w zależności od celu, grupy i czasu. Ale dobrych propozycji nigdy za wiele, dlatego – zgodnie z oczekiwaniami z wywiadów – tu również chcę opowiedzieć o przedmiotach i metodach, które mogą uatrakcyjnić spotkanie dla osób uczestniczących, a tobie ułatwić pracę.

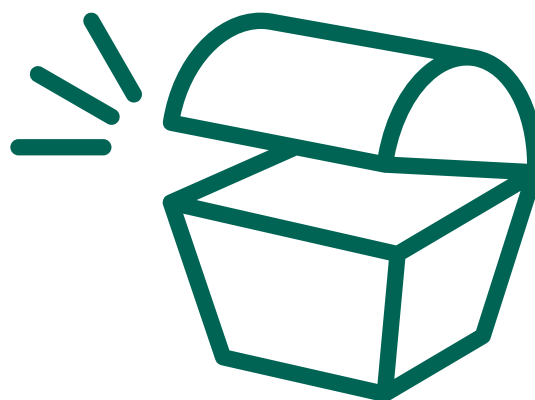
W pierwszej części rozdziału przypominam, co warto mieć przy sobie bez względu na temat wydarzenia czy grupę docelową. Pokazuję, co sama zabieram na każde spotkanie i do czego wykorzystuję swoje „artefakty”. Zachęcam cię też do stworzenia własnej listy.

Drugi podrozdział to przedstawienie dwóch sposobów moderowania grupowej dyskusji – w zależności od wielkości grupy i celu spotkania.

Na końcu tego rozdziału znajdziesz zestawienie wszystkich ćwiczeń, które proponujemy w obu częściach poradnika.

## Kuferek facylitatorski, czyli gadżetów nigdy za wiele

Ponieważ prowadzę spotkania dość często, mam przygotowany podstawowy zestaw pomocy, które przydają mi się w wielu sytuacjach. Dzięki temu nie muszę zbierać wszystkiego przed każdym wydarzeniem – wystarczy, że zajrzę, czy czegoś nie brakuje. Zajrzyjmy więc do mojej spotkaniowej skrzynki.



### ETYKIETY SAMOPRZYLEPNE

Jeśli grupa się nie zna, a na spotkaniu nie macie identyfikatorów, warto zaprosić osoby do zapisania, jak się do nich zwracać oraz jakich zaimków używają, i przyklejenia etykiet w widocznym miejscu.

### PAPIER

Poza blokiem flipchartowym przydaje się zwykły papier A4 – do zapisywania wniosków z pracy w grupach, własnych notatek osób uczestniczących itd. Zwykle mam ze sobą zarówno czysty, jak i zadrukowany z jednej strony papier z odzysku. Takie kartki świetnie się sprawdzają do luźnych notatek, a dla osób uczestniczących mogą być inspiracją do szukania prostych rozwiązań w duchu odpowiedzialności za planetę.

Uwaga! Jeśli korzystasz z papieru wtórnego, zwróć uwagę, co jest na nim wydrukowane. Nie każda treść powinna wyjść do szerszego grona osób.

## MARKERY

Markery znajdujące się w salach spotkaniowych mają to do siebie, że lubią się wypisać w najmniej odpowiednim momencie. Dlatego zawsze mam przy sobie kilkanaście (w kilku kolorach).

- !** Dobre notatki wizualne są świetną pomocą podczas spotkania. Dlatego warto poznać podstawy ich tworzenia i dowiedzieć się co nieco o facylitacji graficznej. Niekoniecznie musisz być mistrzem lub mistrzynią rysowania – naucz się kilku prostych symboli, które będą oddziaływać na wyobraźnię osób uczestniczących i pomogą im w porządkowaniu oraz zapamiętywaniu treści. Prawdopodobnie najpierw wywołasz efekt wow i przykujesz uwagę grupy. W dłuższej perspektywie zarówno osoby uczestniczące, jak i ty zauważycie też korzyści edukacyjne. I mówię to z perspektywy osoby, która jeszcze kilka lat temu nie umiała narysować nie tylko żarówki, ale nawet koła.:



Więcej o wykorzystaniu rysowania dowiesz się z filmu Agaty Jakuszek-Sobockiej na temat sketchnotingu: [https://www.youtube.com/watch?v=Ynk\\_LMv9Ub0&list=PLq7GwHvCKo8-ODFgdml8a6d5vFyoAzOko&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=Ynk_LMv9Ub0&list=PLq7GwHvCKo8-ODFgdml8a6d5vFyoAzOko&index=2).

## MAŁE KARTECZKI SAMOPRZYLEPNE ALBO ELEKTROSTATYCZNE

Wykorzystywane do zbierania potrzeb osób uczestniczących, do podsumowań, burzy mózgów i tysiąca innych rzeczy. Karteczki królują na niemal każdym spotkaniu. I słusznie! To bardzo wygodny sposób, bo pozwala nie tylko na zapisanie haseł, ale też ich porządkowanie – takie notatki można wielokrotnie przewieszać, np. grupując podobne myśli.

## TAŚMA MALARSKA I MASA MOCUJĄCA

Najczęściej używane do wieszania na ścianach arkuszy z notatkami. Najlepiej mieć obie, bo będą się różnie sprawdzać na różnych powierzchniach.

Taśmy możesz też użyć do wielu innych celów. Jeśli nie masz etykiet samoprzylepnych, osoby uczestniczące mogą zapisać na niej swoje imiona. Przyda się też np. kiedy potrzebujesz podzielić salę podczas ćwiczeń integracyjnych czy energizerów. W moim kuferku zawsze są przynajmniej dwie rolki.

## NAKLEJKI KROPKI

Rolki z kolorowymi kropkami to kolejny mały gadżet o wielu zastosowaniach.

Do czego możesz ich użyć?

- 1. Do wyboru rozwiązań/tematów itp.** – kiedy wypracujecie w grupie wiele propozycji i chcecie zawęzić ich liczbę, rozdaj każdej osobie po kilka kropek i poproś, żeby przykleiła je przy tych punktach, które są dla niej np. najważniejsze albo najpilniejsze.
- 2. Do oceny istotności** – działacie podobnie jak w poprzednim punkcie, ale osoby mogą przyznawać każdej propozycji więcej niż jedną kropkę.
- 3. W ramach wariantu ćwiczenia „Poszukiwany Billy Kid”** („Zadanie: spotkanie”, str. 16) – poproś uczestników i uczestniczki, żeby narysowali swoje listy gończe zgodnie z instrukcją z pierwotnego ćwiczenia. Możesz też zaproponować inną formę plakatów i poprosić o inne informacje, w zależności od tego, co uznasz za istotne w poznawaniu się grupy. Rozdaj osobom po kilka kropek w dwóch kolorach i poproś, żeby na każdej napisały swoje imię albo inicjały. Powiedz, że jeden kolor (podaj który) oznacza podobieństwo (np. „Też to lubię” albo „Zajmuję się w pracy tym samym”), a drugi zainteresowanie („Chcę się dowiedzieć o tym więcej”). Zachęć, żeby uczestniczki i uczestnicy przeszli się po sali i przykleili kropki przy wybranych informacjach na plakatach. Pomoże to w lepszym poznaniu się i może być motywacją do interakcji z nieznanymi dotąd osobami w trakcie przerw.

## TALIA KART DO GRY

Najlepiej w powiększonym rozmiarze. Może uatrakcyjnić proste formy, takie jak podział na grupy (kolorami albo figurami) lub głosowania (np. pik – jestem na tak, karo – jestem na nie), zarówno jawnego, jak i tajnego.

## KARTY METAFORYCZNE

Jedno z najbardziej popularnych narzędzi wykorzystywanych podczas spotkań, szkoleń i innych form, kiedy chcemy zaktywizować osoby uczestniczące – zachęcamy je do wyboru kart i opowiedzenia o nich w określonym kontekście. Metafory często ułatwiają mówienie o emocjach, potrzebach, a nawet o sobie samych. Są też angażujące dla reszty grupy, dzięki czemu dłużej zachowuje ona uważność.

Masz do wyboru mnóstwo różnorodnych zestawów. Możesz się zdecydować np. na karty produkowane przez Zwrotnicę lub karty z gry Dixit (niedawno wyszła wspaniała edycja z dziełami sztuki z Muzeum Narodowego w Krakowie). Dobrym pomysłem jest też stworzenie własnej talii. Możesz wydrukować wybrane zdjęcia ze stocków internetowych (zwróć uwagę na licencje – część jest darmowa, ale wymaga uznania autorstwa) i je zalaminować. Taki zestaw będzie oryginalny i może lepiej pasować do form, do których zamierzasz go wykorzystać.

Ja zwykle mam ze sobą dwa–trzy różne komplety. Używam ich zamiennie, więc nawet przy dłuższych procesach nie opatrzą się grupie. Łatwiej jest mi też dobrać odpowiednią talię do celu ćwiczenia.

### Jak pracować z kartami metaforycznymi? Oto kilka inspiracji:

#### 1. Podczas rundek rozpoczynających lub kończących, np.:

- Opowiedz coś o sobie.
- Jak się dziś czujesz?
- Jaki jest twój nastrój na początku/ na końcu spotkania?

#### 2. Podczas tworzenia kontraktu, np.:

- Co jest dla ciebie ważne podczas naszego spotkania?
- Czego potrzebujesz, żeby czuć się dobrze?
- Od czego będzie zależeć jakość naszej współpracy?

#### 3. Podczas pracy merytorycznej, np.:

- Z czym ci się kojarzy nasz projekt, nasza gmina?
- Co twoim zdaniem jest największą szansą takiego rozwiązania?
- Czego się najbardziej obawiasz w naszym planie?
- Co oznacza dla ciebie sukces tego przedsięwzięcia?

#### 4. W ramach wariantu ćwiczenia

„Prawda i kłamstwo” („Zadanie: spotkanie”, str. 15) – zachęć osoby, żeby opowiedziały dwie historie na swój temat (jedną prawdziwą i jedną fałszywą) właśnie z użyciem kart. Pobudzi to wyobraźnię, a opowieści zyskają więcej szczegółów. Dalej ćwiczenie przebiega tak jak w pierwotnej wersji. Możesz zaproponować tę aktywność zarówno na początku procesu, jak i w jego trakcie, kiedy osoby się już znają – wtedy może być jeszcze ciekawiej, a opowieści nabiorą głębi!

#### 5. Podczas pracy nad wizją – poproś o ułożenie z kilku kart historii o waszym przedsięwzięciu np. za trzy lata.



Wiele możliwości daje też talia Imago (<https://www.rebel.pl/gry-planszowe/imago-99401.html>), w której graficzne symbole znajdują się na przezroczystych kartach.

Pozwala to zestawiać je ze sobą i tworzyć niemal nieskończoną liczbę połączeń. To dobra propozycja na przykład dla punktu nr 4.

## MAŁE PIŁECZKI

Sięgam po nie przy różnych energizerach, ćwiczeniach na przełączanie uwagi, a czasem podczas rundek – np. kiedy proszę, żeby osoba mówiąca zaprosiła do wypowiedzi kolejną.

Piłeczki mają też sporo zastosowań przy pracy w napięciu: można nimi chociażby żonglować lub wykonywać automasaże. W trudnych sytuacjach to spora pomoc nie tylko dla osób uczestniczących – warto również zadbać o siebie, np. w czasie przerwy :)

Do kufierka możesz oczywiście spakować znacznie więcej. Ja mam też m.in. kilka dużych kostek do gry, kolorowy papier, długopisy, ołówki, nożyczki, różnorodne naklejki, sznurek i spinacze do bielizny, kości do opowieści (typu Story Cubes)... Pomyśl, czy w twojej instytucji nie przyda się podobny zbiór. Co byś do niego spakował lub spakowała? Stwórz własną listę.

## TWOJE PRZEDMIOTY DO SPOTKANIOWEGO KUFERKA

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

## Rozmowy, dyskusje, debaty...

Rozmowa to podstawowa forma pracy podczas spotkań. To w niej wykluwa się większość rozwiązań merytorycznych. Dlatego trudno przecenić umiejętności związane z jej prowadzeniem. W pierwszej części poradnika znajdziesz wiele informacji, jak facylitować rozmowy, kiedy proponować dyskusję plenarną, a kiedy i jak wprowadzać pracę w małych grupach. Znajduje się tam również szczegółowy opis pracy metodą World Café. Tutaj przedstawię dwie kolejne metody, które mogą ci pomóc zrealizować cele spotkania.

## Kapelusze myślowe

To metoda dyskusji stworzona przez psychologa Edwarda de Bono. Świetnie się sprawdza w mniejszych grupach, między innymi kiedy planujesz pracę nad rozwiązaniem problemu albo chcesz, żeby osoby uczestniczące wypracowały nowe propozycje dotyczące jakiegoś zagadnienia. W przypadku średniej grupy możesz zaproponować dwie równoległe dyskusje i podzielenie się wnioskami.

Cały proces toczy się z wykorzystaniem sześciu kapeluszy w różnych kolorach. Każdy z nich oznacza inny charakter wypowiedzi:

### Biały: obiektywizm

Osoba, która zakłada ten kapelusz, mówi o faktach, podaje liczby i konkretne, mierzalne informacje. Może też o nie pytać.

### Czerwony: emocje

Osoba otwarcie i spontanicznie mówi, co czuje i jak reaguje na to, co się dzieje, albo na głosy innych. Ważne: cały czas robi to z poziomu emocji, nie ocenia pomysłów na chłodno, nie szuka rozwiązań ani pomysłów na modyfikacje.

### Zielony: możliwości

Miejsce na pomysły jest tutaj! Osoba w zielonym kapeluszu przedstawia propozycje. Potraktujcie te wypowiedzi jak burzę mózgową – nie ma złych i dobrych, każda może być początkiem wartościowego rozwiązania.

### Żółty: optymizm

To jeden z dwóch kapeluszy, w których osoby uczestniczące pozwalają sobie na ocenę. W tym wypadku pozytywną. Jakie są plusy przedstawionego rozwiązania? Co zyskacie, wprowadzając je w życie?

### Czarny: pesymizm

Tym razem szukacie słabszych punktów i wyzwań. Co może nie zadziałać? Jakie ryzyko wiąże się z taką propozycją? To również moment na zadawanie krytycznych pytań innym osobom.

### Niebieski: organizacja

Osoba, która wkłada niebieski kapelusz, bierze odpowiedzialność za proces. Organizuje i porządkuje – przedstawia temat i proponuje sposób pracy, zadaje pytania (tylko organizacyjne!), podsumowuje.



! Osoby uczestniczące mogą mieć trudność z zapamiętaniem, co oznacza który kapelusz. Pomóż im – powieś rozpiskę w widocznym miejscu, wyświetl ją w prezentacji, rozdaj „ściągawki” albo podpisz rekwizyty.



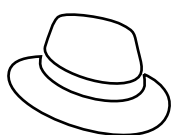
optymizm



pesymizm



organizacja



obiektywizm



emocje



możliwości

W najprostszej wersji ćwiczenia każda osoba sama decyduje, jaki kapelusz zakłada i kiedy to robi. Ważne jest, żeby zawsze ograniczała się tylko do tego, co oznacza dany kolor. Jeżeli później zechce wejść w inną rolę – może to zrobić, ale znów wybiera odpowiedni kapelusz. Kapelusze wspierają w uporządkowaniu własnych myśli – zanim coś powiemy, musimy się zastanowić, o czym będzie nasz komunikat. Co jest dla nas ważne? Czy w tym momencie kierują nami fakty, czy emocje? Taka forma pracy pomaga też ze zrozumieniem podejść do wypowiedzi pozostałych osób i dobrze przyjąć informację. Na przykład krytyczna postawa wobec pomysłów pozwala zauważyć ryzyko i je wyeliminować albo zmniejszyć. Często jednak osoba, która nie mówi o propozycjach innych w samych superlatywach, dostaje łatkę czarnowidza. Mówienie w kapeluszu, czyli niejako w roli, pomaga oddzielić informację od osoby i nie przenosić ewentualnych trudnych emocji na dalsze relacje.



W innych wariantach możesz zaprosić do wypowiedzi w konkretnej sekwencji – zależnej od celu spotkania. Więcej na ten temat przeczytasz na stronie Mai Jaskółki: [http://www.mjaskula.pl/?page\\_id=65](http://www.mjaskula.pl/?page_id=65).

## ! Rekwizyty są ważne!

Zadbaj, żeby osoba, która chce zabrać głos, rzeczywiście musiała wykonać jakiś gest, a nie tylko powiedzieć „Zakładam żółty kapelusz”. Nakrycia głowy dają poczucie wchodzenia w rolę, jednak czasem osoby mogą nie chcieć ich zakładać. Dlatego warto pomyśleć o alternatywie. Ja przygotowałam zestaw narysowanych na kartkach i zalaminowanych kolorowych kapeluszy, które przymocowałam do drewnianych patyczków. Osoby używają ich tak, jak na przykład sztucznych wąsów w weselnych fotobudkach – trzymają przed sobą albo nad głową. Siła rekwizytu nadal działa, a jest bardziej higienicznie i komfortowo. W dodatku takie kapelusze zajmują mało miejsca w facylitatorskim kufierku.

## MODYFIKACJE

Kapelusze de Bono można wykorzystać do **podsumowania pracy ze średnią grupą**, na przykład na koniec spotkania. Przygotuj pięć flipchartowych arkuszy z narysowanymi kapeluszami (pomiń kolor niebieski). Pamiętaj, żeby podpisać każdy z nich według podanego wyżej klucza. Połącz osoby uczestniczące w pięć par/grup i daj każdej z nich jeden arkusz. Grupy mają za zadanie w określonym czasie (np. 2–3 minuty) wypisać jak najwięcej myśli związanych ze spotkaniem, wypracowanymi rozwiązaniami itp. zgodnie z kolorem kapelusza. Po upływie czasu każdy zespół przekazuje swój arkusz kolejnemu (zgodnie z ruchem wskazówek zegara), który dopisuje swoje wnioski. Kontynuuj ćwiczenie, aż arkusze przejdą przez wszystkie grupy. Na koniec przeczytajcie zapiski. Jeśli jest taka potrzeba, dopytaj lub coś dopowiedz. Możesz również zaproponować bardziej otwartą formułę (sprawdzi się też przy większych grupach): rozwieś arkusze z kapeluszami na ścianach lub rozłóż je na stolikach. Poproś osoby uczestniczące, żeby w wyznaczonym czasie (ok. 10 minut) przeszły się po sali i zapisały swoje wnioski ze spotkania.

## Debata metodą stoczniową

To sposób organizacji dyskusji opracowany przez Fundację Stocznia w ramach jednego z projektów. Nazwa ta nie jest oficjalna, ale funkcjonuje w niektórych grupach, zwłaszcza wśród organizacji pozarządowych.

Debata sprawdzi się na spotkaniach z dużą i niejednorodną grupą, na przykład interesariuszami i interesariuszkami zainteresowanymi zagospodarowaniem przestrzeni w centrum miasta.

Jak poprowadzić taką debatę?

1.

### Przywitaj osoby uczestniczące.

Przedstaw temat i sposób pracy.

2.

### Wprowadź grupę w zagadnienie, którego dotyczy debata.

Przekaż najważniejsze informacje na temat aktualnej sytuacji i dane, które mogą się przydać w czasie rozmów. Możesz wyświetlić prezentację, rozdać osobom materiały itp.

3.

### Zaproś osoby do debaty.

Rozmowy odbywają się w dwóch turach, a osoby uczestniczące w każdej z nich pracują nad tymi samymi, ustalonymi wcześniej pytaniami, np. „Jak sprawić, żeby przestrzeń w centrum miasta była bardziej zielona?”, „Jak zadbać o dostępność przestrzeni dla wszystkich użytkowników i użytkowników?”, „W jaki sposób wykorzystać przestrzeń do wzbogacenia oferty kulturalnej miasta?”. Pamiętaj, żeby pytań nie było za dużo (najlepiej sprawdzą się dwa – dzięki temu będzie czas na pogłębienie wątków).

**W pierwszej turze** osoby są podzielone na grupy „stanowe”, np. mieszkanki miasta, urzędnicy, przedsiębiorczynie, przedstawiciele organizacji pozarządowych, osoby z młodzieżowej rady miasta. Każda z grup pracuje przy oddzielnym stoliku ze wsparciem osoby facylitującej. Celem rozmów jest stworzenie diagnozy sytuacji i wypracowanie możliwych rozwiązań. Możesz przygotować karty pracy, które pomogą uporządkować dyskusję i nie odbiegać zbyt od głównych wątków.

Warto przeznaczyć na tę pracę sporo czasu, minimum 30 minut. Na zakończenie tej tury osoby facylitujące podsumowują krótko na forum, co wypracowały poszczególne grupy.

**W drugiej turze** osoby się mieszają – tworzą stoliki „miedzystanowe”, w których mogą porozmawiać o pomysłach każdego ze „stanów” i wypracować wspólne rozwiązania. Efektem pracy nowych grup będą propozycje do realizacji. Można je zapisać na dużych arkuszach i rozwiesić w sali, tak żeby po zakończeniu rundy osoby mogły się zapoznać z rozwiązaniami poszczególnych stolików. Innym sposobem jest ponowne przedstawienie wniosków przez osoby facylitujące.

4.

### Podsumuj.

Zdecyduj, jaki rodzaj podsumowania będzie najlepszy w przypadku twojego spotkania. Możesz – zwłaszcza przy mniejszej grupie – zachęcić do wypowiedzi na forum na temat wypracowanych rozwiązań. Jeśli jako podsumowanie kroku drugiego wybierzesz opcję plakatową, zaproś osoby do przejścia się po sali i przyjrzenia się propozycjom wszystkich zespołów. Możesz dać każdej osobie po kilka kropek (pamiętasz je z podrozdziału o kufierku?), żeby oznaczyły nimi te pomysły, które uważają za najważniejsze lub najpilniejsze. Pomoże to w priorytetyzacji działań.

5.

### Podziękuj i domknij.

Nie zapomnij o podziękowaniu osobom uczestniczącym. Podkreśl, że doceniasz ich zaangażowanie w prace na rzecz waszego miasta. Powiedz, co się dalej wydarzy z wypracowanymi rekomendacjami. To bardzo ważne, żeby osoby wiedziały, czego mogą się spodziewać i w jakim czasie.



Na podstawie materiałów Fundacji Stocznia. Zobacz, jak wyglądały debaty na temat edukacji przygotowane przez tę organizację: <https://obywateleledukacji.org/narzedzia-debat/przykladowy-scenariusz-debaty/>.

## Wszystko w jednym miejscu

W dwóch częściach spotkaniowego poradnika przedstawiliśmy i przedstawiliśmy ponad trzydzieści propozycji technik i aktywności, które możesz wykorzystać jeden do jednego albo dowolnie modyfikować. Żeby ułatwić ich wyszukiwanie, zamieszczam pełną listę. Na końcu znajdziesz też kilka propozycji publikacji – tam możesz szukać kolejnych pomysłów.

Aktywności są ułożone według celu. Oczywiście niektórych możesz użyć w więcej niż jednym kontekście. Przy każdej znajdziesz informację, w jak dużych grupach sprawdzi się najlepiej. Na potrzeby tego zestawienia przyjęłam taki podział:

- mała grupa – ok. 5–12 osób,
- średnia grupa – ok. 13–20 osób,
- duża grupa – powyżej 20 osób.

Pamiętaj, że zawsze możesz dostosować aktywność do liczby osób, na przykład jeśli chcesz przeprowadzić „Prawdę i kłamstwo” w średniej grupie, zaprosz do pracy w dwóch zespołach.

Litera i liczba w tabeli, a także kolor odsyłają do konkretnego miejsca w jednej z dwóch części poradnika. I tak **Z15** oznacza stronę 15 w publikacji „Zadanie: spotkanie”. **W23** to z kolei strona 23 w „Wyzwaniu: spotkaniu”, czyli poradniku, który właśnie czytasz.



Publikację „Zadanie: spotkanie” autorstwa Piotra Henzlera, Agnieszki Książek i Krzysztofa Leończuka pod redakcją Darii Sowińskiej-Milewskiej znajdziesz na stronie Stowarzyszenia Trenerskiego Organizacji Pozarządowych:

[https://stowarzyszenieistop.pl/stop/wp-content/uploads/2020/03/Publikacja\\_ZADANIE\\_SPOTKANIE.pdf](https://stowarzyszenieistop.pl/stop/wp-content/uploads/2020/03/Publikacja_ZADANIE_SPOTKANIE.pdf)

Cel	Tytuł	Wielość grupy	Strona
Integracja	Prawda i kłamstwo	mała	Z15
Integracja	Poszukiwany Billy Kid	mała, średnia	Z16
Integracja	Rozmowa w parach	mała, średnia	Z16
Integracja	Kto tak jak ja	każda	Z16
Integracja	Bingo	średnia, duża	Z16
Integracja	Integracyjny kwiatek	każda	W23
Integracja	Przedmiot spod ręki	mała, średnia	W42
Integracja	Praca z kartami metaforycznymi	mała, średnia	W53
Integracja	Wirtualne karty	mała, średnia	W42
Przełączenie uwagi, dodanie energii	Darcie słonia	każda	Z20
Przełączenie uwagi, dodanie energii	Hipnoza*	każda	Z20
Przełączenie uwagi, dodanie energii	Wilkołaki i ludzie*	średnia	Z20
Przełączenie uwagi, dodanie energii	Prowadzenie w ciemności*	każda	Z21
Przełączenie uwagi, dodanie energii	Ludzka maszyna	każda	Z21
Podział na grupy	Runda z odliczeniem	mała, średnia	Z32
Podział na grupy	Runda z innymi odliczeniami	mała, średnia	Z32
Podział na grupy	Karty do gry	każda	Z32
Podział na grupy	Losowanie	każda	Z32
Podział na grupy	Wg miesiący urodzenia	mała, średnia	Z32
Podział na grupy	Wg daty urodzenia	mała, średnia	Z32
Podział na grupy	Fanty	każda	Z32

Cel	Tytuł	Wielość grupy	Strona
Podsumowanie	Runda jednego słowa	każda	Z57
Podsumowanie	Archipelag	mała, średnia	Z57
Podsumowanie	Prasówka	mała, średnia	Z57
Podsumowanie	Droga do celu	każda	Z57
Prowadzenie rozmów, wypracowywanie rozwiązań	World Café	duża	Z60
Prowadzenie rozmów, wypracowywanie rozwiązań	Kapelusze myślowe	mała, średnia	W54
Prowadzenie rozmów, wypracowywanie rozwiązań	Debata metodą stoczniową	duża	W56
Prowadzenie rozmów, wypracowywanie rozwiązań	Kula śniegowa online (można ją też prowadzić offline)	średnia, duża	W46
Wypracowywanie celów	Model GROW	mała (lub praca w kilku zespołach)	Z65
Podejmowanie decyzji	Technika 4 CO	mała (lub praca w kilku zespołach)	Z67
Planowanie działań projektowych	Matryca planowania działań	mała (lub praca w kilku zespołach)	Z68
Informacja zwrotna	SPiNKA	do pojedynczej osoby	W14
Informacja zwrotna	FUKO	do pojedynczej osoby	W15



\* W naszym stowarzyszeniu cały czas pracujemy nad zmianą społeczną, w tym nad własnym językiem. Dlatego zmieniliśmy kilka nazw ćwiczeń z „Zadania: spotkania” (w tabeli oznaczone gwiazdką). O tym, dlaczego wrażliwość

na słowa jest ważna, możesz się dowiedzieć z artykułu i filmu o języku inkluzywnym: <https://stowarzyszeniestop.pl/jezyk-inkluzywny-jak-mowic-zeby-wlaczac/>.

### Chcesz wiedzieć więcej?

- Kirby A., „Gry szkoleniowe. Zestaw dla trenerów” (3 części), tłum. T. Pietrzak, K. Masłowska-Pietrzak, Warszawa 2011.
- Scannell M., Mulvihill M., „Zbiór gier doskonalących burzę mózgow”, Warszawa 2014.
- West E., „Przełamywanie pierwszych lodów. Integracja i aktywizacja grupy”, tłum. D. Wąsik, Warszawa 2015.

**Przeszliśmy i przeszliśmy razem całkiem długą drogę – od „Zadania: spotkania”, które pokazało ci, jak krok po kroku przygotować i przeprowadzić spotkanie, poprzez kolejne wyzwania, które mogą przed tobą stanąć, aż do zebrania pomocnych materiałów i aktywności.**

**Teraz czas na ciebie!  
Udanych spotkań!**

# Bibliografia

---

- b.d., „Imigranci w mojej klasie”, [http://voxhumana.org.pl/wp-content/uploads/2022/03/Imigranci\\_w\\_mojej\\_klasie.pdf](http://voxhumana.org.pl/wp-content/uploads/2022/03/Imigranci_w_mojej_klasie.pdf) [dostęp: 10.10.2023].
- „Dostępność cyfrowa”, <https://www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa/> [dostęp: 10.10.2023].
- Henzler P., Książek A., Leończuk K., „Zadanie: spotkanie”, Warszawa 2020, [https://stowarzyszeniestop.pl/stop/wp-content/uploads/2020/03/Publikacja\\_ZADANIE\\_SPOTKANIE.pdf](https://stowarzyszeniestop.pl/stop/wp-content/uploads/2020/03/Publikacja_ZADANIE_SPOTKANIE.pdf) [dostęp: 10.10.2023].
- Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/> [dostęp: 10.10.2023].
- Hulewska A., „Asertywność w ćwiczeniach”, Warszawa 2014.
- Jasińska M., „Asertywna komunikacja”, Warszawa 2022, <https://stowarzyszeniestop.pl/stop/wp-content/uploads/2023/05/Asertywna-komunikacja-Jasinska.pdf> [dostęp: 10.10.2023].
- Konwencja ONZ o prawach osób niepełnosprawnych z 13 grudnia 2006 r.
- Król-Fijewska M., Fijewski P., „Asertywność menadżera”, Warszawa 2000.
- Król-Fijewska M., Fijewski P., „Trening asertywności”, Warszawa 1993.
- Künstler I., Butkiewicz U., Więckowski R., „Audiodeskrypcja – zasady tworzenia”, Warszawa 2012, <https://kulturabezbarier.org/wp-content/uploads/2019/12/Audiodeskrypcja-zasady-tworzenia.pdf> [dostęp: 10.10.2023].
- Leończuk K., „Na co zwrócić uwagę w pracy online. Wskazówki dla osób pracujących w urzędach”, Warszawa 2021 <https://stowarzyszeniestop.pl/prowadzenie-spotkan-online/> [dostęp: 10.10.2023].
- Meyer E., „Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie”, tłum. A. Sobolewska, Kraków 2023.
- Nowakowska M., Radzikowska K., „Język inkluzywny. Jak mówić, żeby włączać”, Warszawa 2022, <https://stowarzyszeniestop.pl/jezyk-inkluzywny-jak-mowic-zeby-wlaczac/> [dostęp: 10.10.2023].
- Paterson R.J., „Jak być asertywnym?”, Gliwice 2007.
- Steward I., Joines V., „Analiza transakcyjna dzisiaj”, przekład zbiorowy, Poznań 2022.
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o języku migowym i innych środkach komunikowania się.
- Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych.
- Warszawska Akademia Dostępności, „Tekst alternatywny w teorii i praktyce”, [https://www.youtube.com/watch?v=RK\\_YEm7yXe8](https://www.youtube.com/watch?v=RK_YEm7yXe8) [dostęp: 10.10.2023].
- Wróbel A., „Asertywność na co dzień”, Warszawa 2011.

# NOTATKI

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

A series of horizontal dashed lines for writing notes, contained within a rounded green border.

# NOTATKI

A series of horizontal dashed lines for writing notes.



A series of horizontal dashed lines for writing notes, contained within a rounded green border.

# NOTATKI

A series of horizontal dashed lines for writing notes, filling the majority of the page.

