

# PRZYJAZNE, WIELOKULTUROWE MIEJSCA PRACY

NARZĘDZIOWNIK DLA TRENERÓW, MENEDŻEREK,  
OSÓB ZATRUDNIONYCH W DZIAŁACH HR  
ORAZ LIDEREK I LIDERÓW ZWIĄZKOWYCH.



Moduł II

# SKUTECZNE SOJUSZNICTWO

Od mikroagresji do mikroafirmacji



**O MIKROAGRESJACH**



## Małe, ale bolesne ciosy

Jednym z przejawów dyskryminacji ale też siłą ją są napędzającą są tak zwane **mikroagresje**. Mikroagresjami nazywamy wszystkie drobne, pojedyncze i często uważane za niegroźne **zachowania, które pomimo swojej pozornie niewinnej formy wyrażają niechęć, wrogość, pogardę lub po prostu pobłażliwe czy negatywne nastawienie** wobec danej osoby lub grupy osób.

Mikroagresje najczęściej są **nieświadome**, a ich intencją nie musi być krzywdzenie czy obrażanie innych. Ponieważ jednak **zawierają w sobie ukryte przekazy** dotyczące naszych przekonań, nastawień czy uprzedzeń sprawiają, że **ludzie mogą poczuć się niekomfortowo**.

Siłą mikroagresji jest ich **powtarzalność**. O ile jeden żart czy kąśliwą uwagę można puścić mimo uszu, to codzienny kontakt z takimi zachowaniami wywołują uczucie wyalienowania i zagrożenia.

## Przykłady mikroagresji

- „niewinne” żarty i komentarze bazujące na stereotypach i uprzedzeniach (np. „o babie za kierownicą”),
- **zwracanie się po imieniu** do wybranych osób (kobiet, migrantów), podczas gdy w stosunku do innych używamy nazwy stanowiska lub tytułu naukowego (*panie kierowniku, panie profesorze*),
- **przerywanie innym podczas spotkań** i/lub niedopuszczanie ich do głosu (szczególnie wówczas, gdy robimy to w stosunku do jednej osoby lub grupy osób),
- **notoryczne „zapominanie” o kimś** podczas przekazywania ważnych informacji lub podczas zapraszania na spotkanie,
- **automatyczne przypisywanie kobietom i/lub migrantom funkcji administracyjnych lub porządkowych** (jak w podanym wcześniej przykładzie o spotkaniu zarządu).

## Dlaczego mikroagresje są takie groźne?

Siła „rażenia” mikroagresji wynika z tego, że:

- często **odbierane są jako zabawne** – większość osób nie widzi w nich nic złego (głównie dlatego, że ich nie dotyczą), a ich autorzy i autorki często są „nagradzani” (śmiechem, atencją itp.),
- **są „zaraźliwe”**, a ich stosowanie szybko może stać się normą w danej organizacji czy zespole,
- pojedyncze często **wydają się nie warte reakcji**, ale brak adekwatnej reakcji powoduje ich eskalację,
- osoby, które próbują się bronić przed mikroagresjami często są **oskarżane o nadwrażliwość, brak poczucia humoru** czy nadmierną „polityczną poprawność”

**CO TO JEST SOJUSZNICTWO?**



## Wszyscy mamy wpływ!

**Wszyscy mamy wpływ** na to, czy nasze organizacje i społeczności staną się przyjazne dla migrantów i migrantek. Nawet jeśli nie uczestniczysz w tworzeniu polityki firmy i nie zajmujesz kierowniczego stanowiska, to w dużej mierze **od ciebie zależy, jak w twoim zespole będą się czuli współpracownicy i współpracowniczki z innego kręgu kulturowego**. W końcu to codzienne interakcje z osobami z naszego zespołu są naszym podstawowym doświadczeniem kultury organizacyjnej.

Jeśli mamy wokół siebie ludzi **otwartych, życzliwych i wspierających** to będziemy się łatwiej aklimatyzować, a sytuacje kryzysowe czy stresujące będą łatwiejsze do przejścia. Z drugiej strony, nawet najwspanialsze polityki i procedury organizacyjne nie będą w stanie zrekompensować braku życzliwości na tym pierwszym, zespołowym froncie interakcji.



## Czym jest, a czym nie jest mądre sojusznictwo?

Sojusznictwo to podejmowanie działań ukierunkowanych na **wsparcie grupy społecznej narażonej na nierówności, do której to grupy sami nie należymy**. Sojuszniczki i sojusznicy zazwyczaj znajdują się w lepszej sytuacji niż osoby ze wspieranych przez nich grup. Są w jakiś sposób uprzywilejowani, a **przywilej ten wykorzystują do skutecznego wspierania innych**.

Sojusznictwo **to oddawanie mocy, odebranej przez nierówne traktowanie**. Warto przy tym pamiętać, że nadmiar wsparcia wcale nie pomaga a nadmierna ochrona łatwo przeradza się w protekcyjne traktowanie. Wie o tym każdy, kto miał do czynienia na nadopiekuńczą ciocią czy dziadkiem. Sojusznictwo to **wsparcie a nie wyręczenie**; wzmacnianie czyjegoś głosu, a nie wypowiedanie się za kogoś; oddawanie innym przestrzeni, a nie jej zagarnianie.

## Nie trzeba wiele, by ktoś poczuł się lepiej

Na kolejnych slajdach prezentujemy pięć prostych wskazówek dotyczących tego, jak niewielkim wysiłkiem można zmodyfikować swoje codzienne zachowanie i stać się skuteczniejszą sojuszniczką lub sojusznikiem. Wskazówki te, to:

- 1. POSŁUCHAJ I USŁYSZ**
2. UWAŻAJ NA TO, CO MÓWISZ
- 3. STOSUJ MIKROAFIRMACJE**
4. ODDAWAJ PRZESTRZEŃ
- 5. REAGUJ**

# 5 ZASAD MĄDREGO SOJUSZNICTWA



## Posłuchaj i usłysz

**Słuchanie** jest bodaj najważniejszą umiejętnością nie tylko dla osób sojusznicznych ale dla wszystkich, którym zależy na dobrych relacjach, efektywnej współpracy czy skutecznym przywództwie.

Uważne, empatyczne słuchanie, **bez przerywania, nadinterpretacji, wścibskich pytań, nieproszonych porad czy pouczeń** to pierwszy krok do prawdziwego zrozumienia sytuacji osób doświadczających nierównego traktowania. To również jedyny sposób na **poznanie potrzeb** osób, których dobro leży nam na sercu. Znając potrzeby, będziemy mogli z kolei zaplanować adekwatne działania pomocowe.

Słuchanie to również pierwszy krok **skutecznego i niemanipulacyjnego wywierania wpływu na innych**. Aby przekonać kogoś do modyfikacji zachowania np. powstrzymania się od krzywdzących komentarzy, musimy zacząć od spokojnej rozmowy i wsłuchania się w intencje stojące za takimi zachowaniami.

## Uważaj na to, co mówisz

Jak wiemy z rozdziału o mikroagresjach, **słowa mogą ranić**. „Oczyszczanie” swojego języka możemy zacząć wdrożenia w życie kilku prostych zasad:

- **Śmiej się tak, by wszystkim było do śmiechu.** Na świecie jest tak dużo żartów, że nawet jeśli powstrzymamy się od tych rasistowskich czy seksistowskich i tak będzie się z czego śmiać!
- **Powstrzymaj się od komentarzy powielających stereotypy i uprzedzenia.** Nie stosuj uogólnień i generalizacji typu „*Bo Wy na Ukrainie tak macie...*”. Nie mów osobie innej narodowości, że to wspaniale, że doszła tak daleko i została kierownikiem. Nie mów koledze, że świetnie radzi sobie z dziećmi jak na faceta. Ani koleżance, że super prowadzi jak na kobietę. Komentarze takie, nawet jeśli ich intencje są całkiem pozytywne, odwołują się do stereotypów, powielają je i tak naprawdę, wcale nie są miłe.

## Uważaj na to, co mówisz

- **Wyrzuć ze słownika określenia obraźliwe dla grup narodowych, etnicznych czy kulturowych.** Uwaga – to nie ty decydujesz, co jest lub nie jest być obraźliwe. Jeśli osoba z grupy dyskryminowanej i/lub jej sojusznicy mówią ci, że jakieś określenie jest niestosowne – to takie po prostu jest.
- **Używaj wrażliwego, równościowego języka czyli słów i określeń podkreślających równość i szacunek do różnych grup.** Przykładem takiego zabiegu językowego jest stosowanie feminiatywów czyli „żeńskich końcówek”. Ważną lekcją wrażliwego języka był też 24.02.2022 roku. Nauczyliśmy się wówczas po pierwsze, że Ukraina jako niezależne państwo zasługuje na to by mówić „w Ukrainie” a nie „na Ukrainie”. Poczuliśmy też jak wielka jest różnica pomiędzy określeniem „konflikt zbrojny w Ukrainie” a „atak zbrojny Rosji na Ukrainę”.

## Uważaj na to, co mówisz

- **Traktuj wszystkich z jednakowym szacunkiem.** Jeśli na spotkaniu zwracacie się do siebie oficjalnie, używając formuły „Pan/Pani”, nazwisk i/lub nazw stanowisk, zwracaj się w ten sam sposób do wszystkich zebranych niezależnie od stopnia poufałości, stanowiska, płci czy wieku poszczególnych osób. W szczególności zadbaj o to, by nie zwracać się w sposób zbyt spoufalony, zdrobnieniem lub bezosobowo do osób z grup narażonych na dyskryminację.
- **Nie przerywaj, nie ignoruj i nie umniejszaj zdania żadnej osoby,** która uczestniczy w spotkaniu. W szczególności zadbaj o to, by nie umniejszać roli osób, z grup zagrożonych dyskryminacją.

## Stosuj mikroafirmacje

Wspomnieliśmy już o mikroagresjach, czyli o drobnych, pojedynczych zachowaniach, które mimo swojej pozornej niewinności utrwalają stereotypy i ranią. Na szczęście istnieją również mikroafirmacje czyli **drobne, proste gesty, które potrafią rozjaśnić komuś dzień i poprawić samopoczucie.**

Do mikroafirmacji zaliczymy wszystkie słowa, gesty i zachowania, które dają drugiej osobie znać, że: **widzę, słyszę, rozumiem, szanuję, doceniam.**

Takim wzmocnieniem może być zwykłe spojrzenie, uśmiech, serdecznie przywitanie się lub pożegnanie.



## Stosuj mikroafirmacje

Inne przykłady mikroafirmacji, które możemy stosować na co dzień w pracy, to:

- danie komuś znać, że **doceniamy i/lub podziwiamy** efekty czyjejś pracy,
- **wyrażenie wdzięczności** np. za udzieloną pomoc, zaangażowanie czy cenną uwagę zgłoszoną na spotkaniu,
- **zaoferowanie komuś wsparcia** w nienachlany, partnerski sposób,
- **wysłuchanie kogoś** tak, jak poleca to Celeste Headlee,
- zaproszenie kogoś do **wspólnego stolika** podczas lunchu,
- **wyrażenia zainteresowania** drugą osobą itp..

## Oddawaj przestrzeń

Dużym problemem osób dyskryminowanych jest to, że **ich głos często jest pomijany w dyskusji**, nawet wtedy, gdy dyskusja ta ich bezpośrednio dotyczy. Wystarczy krótki przegląd debat telewizyjnych czy radiowych, by zauważyć, że w dalszym ciągu zdarzają się audycje, w których o dyskryminacji kobiet dyskutują głównie mężczyźni, a o sytuacji uchodźców wyłącznie Polacy, którzy nigdy nie musieli rozważyć ucieczki z kraju.

Podobne sytuacje zdarzają się w naszych zakładach pracy i przestrzeniach prywatnych. Dlatego właśnie bardzo ważnym działaniem wspierającym jest zapraszanie osób dyskryminowanych do rozmów, debat i ciał decyzyjno-konsultacyjnych. Oddawanie przestrzeni to zresztą **kolejny przykład sytuacji, w której lepsze od mówienia będzie słuchanie, a lepsze od działania oddanie pola do działania innym.**

## Oddawaj przestrzeń

Warto również pamiętać, że osoby z grup defaworyzowanych powinny być dopuszczone do głosu nie tylko wtedy gdy rozmawiamy o dyskryminacji, ale **zawsze wtedy, gdy poruszamy temat ważny dla ogółu pracowników**. Tylko w ten sposób we wszystkich działach organizacji będziemy mogli uwzględniać potrzeby wszystkich grup i tylko w ten sposób będziemy mogli skutecznie przeciwdziałać nierównościom.

Oddawać przestrzeń możemy również **podczas codziennych spotkań i interakcji**. Jak wspomniano, osoby z grup defaworyzowanych często doświadczają przerywania lub niedopuszczania do głosu. Widząc, że tak się dzieje w twojej przestrzeni, **możesz „oddać” swoją przestrzeń takiej osobie** mówiąc np. *„Natasza, jestem ciekaw jakie jest twoje zdanie na ten temat.”* lub *„Poczekajcie, Siergiej miał ciekawy pomysł, chciałabym wysłuchać go do końca.”*

## Reaguj

Mikroagresje i inne działania dyskryminujące mają się dobrze w naszych miejscach pracy bo wciąż **panuje na nie duże przyzwolenie**. Aby przerwać ten zakłęty krąg, warto reagować na przejawy dyskryminacji w swoim otoczeniu. Jako pracownicy i pracownice mamy szczególnie duży wpływ na wyplenienie opisanych wyżej mikroagresji. Po pierwsze dlatego, że często jesteśmy ich bezpośrednimi świadkami. Po drugie **rola osób trzecich jest w tym wypadku kluczowa i nie do przeceniania**.

Osoba, którą ponizono „żartem” lub która padła ofiarą seksistowskiego/rasistowskiego komentarza jest zazwyczaj wytrącona z równowagi. W danym momencie może nie mieć ani siły ani pozycji by się bronić. W tym momencie zaczyna się rola obserwatorów i obserwatorek. **To naszym zadaniem jest zwrócenie uwagi na niestosowność opisanego zachowania oraz niedopuszczenie do eskalacji** (jak wiadomo, „brzydkie” żarty potrafią być bardzo zaraźliwe).

## Reaguj

Oczywiście reagowanie na dyskryminację nie zawsze jest łatwe. Trudność czy opór pocujemy zwłaszcza wtedy, gdy sprawcą mikroagresji będzie przełożony lub inna osoba o nieustępliwym charakterze czy ze skłonnością do agresji. Mimo to, nawet w takiej sytuacji nie pozostajemy bezradni. Bezpieczniejszą niż bezpośrednia formą reakcji w takim przypadku może być **odwrócenie uwagi od osoby poszkodowanej** np. poprzez powrót do zasadniczego tematu rozmowy.

Jeśli natomiast nie uda nam się zareagować od razu, zawsze możemy **po zakończeniu spotkania zwrócić się do osoby pokrzywdzonej**, wesprzeć ją, pokazać, że jesteśmy po jej stronie, zaoferować rozmowę itp.

Nie zapominajmy też o tym, że każdy większy pracodawca powinien mieć **opracowane procedury przeciwdziałania dyskryminacji** obejmujące m.in. proces zgłaszania i rozpatrywania nieprawidłowości. Spróbujmy z nich skorzystać.

# PODSUMOWANIE



## Warto zapamiętać!

- ✓ **Wszyscy mamy wpływ** na to, czy nasze organizacje będą przyjazne dla migrantów i migrantek.
- ✓ Sojusznictwo to **oddawanie mocy, odebranej przez nierówne traktowanie.**
- ✓ Sojusznictwo, to **wsparcie ale nie wyręczanie, troska ale nie nadopiekuńczość.**
- ✓ Skuteczne sojusznictwo wymaga **pracy nad sobą, pokory oraz autentycznego, empatycznego zaangażowania.**
- ✓ Codzienne sojusznictwo to **małe, proste gesty, które robią dużą różnicę.**
- ✓ Kuczem do mądrego wspierania innych jest **dobra komunikacja: umiejętność słuchania oraz uważność na słowa.**
- ✓ Sojusznictwo to również **stosowanie mikroafirmacji, oddawanie przestrzeni i reagowanie na nieprawidłowości.**

Materiał opracowany w ramach projektu *Przyspieszenie wdrażania programu Godnej Pracy* realizowanego przez Międzyzakładowy Samorządny Niezależny Związek Zawodowy Pracowników CMC Poland Sp. z o. o. i Spółek oraz Ogólnopolski Konwent Agencji Pracy. Projekt realizowany jest ze wsparciem Norwegii poprzez Fundusze Norweskie 2014-2021, w ramach programu “Dialog Społeczny – Godna Praca”.

