

Dyrekcja do spraw Antydyskryminacji
Wydział Miast Międzykulturowych

CDADI(2022)33

29 listopada 2022

**KOMITET EKSPERTÓW DO SPRAW MIĘDZYKULTUROWEJ INTEGRACJI MIGRANTÓW
(ADI-INT)**

**Podręcznik opracowania szkolenia w zakresie kompetencji
międzykulturowych**

Część 1 – Główne zasady modelu integracji międzykulturowej Rady Europy

Spis treści

Preambuła	4
Struktura Podręcznika.....	5
ZACZYNAMY	7
1. Co to są kompetencje międzykulturowe?.....	7
2. Dlaczego potrzebujemy szkolenia w zakresie kompetencji międzykulturowych?	8
3. Jak zorganizować (na dużą skalę) szkolenie w zakresie kompetencji międzykulturowych?	10
GŁÓWNE ZASADY MODELU INTEGRACJI MIĘDZYKULTUROWEJ RADY EUROPY	14
Zapewnienie równości	15
1. Definicja	15
2. Szerszy kontekst.....	15
2.1 Systemowe bariery na drodze do równości.....	16
2.2 Współpraca z władzami innych szczebli: rola władz regionalnych i lokalnych w promowaniu równości.....	16
Docenianie różnorodności	18
1. Definicja	18
2. Szerszy kontekst.....	18
2.1 Ewolucja różnorodności	19
2.2 Docenianie różnorodności poprzez urzeczywistnianie zalet różnorodności	20
2.3 Przykłady korzyści płynących z różnorodności.....	20
2.4 Zarządzanie różnorodnością	21
Wspieranie znaczących interakcji międzykulturowych	23
1. Definicja	23
2. Szerszy kontekst.....	23
2.1 Znaczące interakcje w praktyce na poziomie indywidualnym i grupowym.....	24
Promowanie aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa	26
1. Definicja	26
2. Szerszy kontekst.....	26
2.1 Dlaczego potrzebujemy aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa?.....	28
2.2 Współpraca z władzami innych szczebli: rola władz regionalnych i lokalnych we wspieraniu aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa	29
2.3 Opracowywanie procesu uczestnictwa międzykulturowego.....	30
Praktyczna nauka	36
Przykłady ćwiczeń	36
Słowniczek międzykulturowy	42

Inne istotne definicje	43
Bibliografia i zasoby	45

Preambuła

Kompetencje międzykulturowe odnoszą się do zestawu wiedzy, umiejętności, zrozumienia i postaw, które umożliwiają zarówno osobom jak i organizacjom działanie w sposób kompetentny międzykulturowo. Kompetencje międzykulturowe nie stanowią zatem pojedynczego pojęcia, ale szeroki zakres kompetencji, które razem pozwalają na proaktywne działania w celu zapewnienia zdrowego środowiska międzykulturowego.

Urzednicy publiczni działający w społeczeństwie międzykulturowym powinni być w stanie wykrywać i kompleksowo reagować na wyzwania wynikające z różnic kulturowych oraz odpowiednio dostosowywać swoje podejście. W przypadku instytucji publicznych posiadanie kompetentnego międzykulturowo personelu staje się jeszcze bardziej istotne w obecnym kontekście geopolitycznym, zdrowotnym i klimatycznym, gdzie podkreśla się znaczenie silnej i zrównoważonej polityki zarządzania różnorodnością, aby móc reagować na sytuacje krytyczne i kryzysowe.

Podczas gdy kompetencje międzykulturowe są rozwijane indywidualnie, organizowanie szkoleń w zakresie kompetencji międzykulturowych dla decydentów, urzędników publicznych i innych odpowiednich interesariuszy umożliwia zastosowanie perspektywy międzykulturowej do polityk i działań publicznych, promując bardziej włączającą kulturę.

Kompetencje międzykulturowe powinny być zatem stosowane w całej organizacji.

Niniejszy Podręcznik opracowania szkolenia w zakresie kompetencji międzykulturowych został przygotowany przez Komitet Ekspertów ds. Międzykulturowej Integracji Migrantów (ADI-INT) i przyjęty 29 listopada 2022 r. przez Komitet Sterujący do spraw Przeciwdziałania Dyskryminacji, do spraw Różnorodności i Włączenia Społecznego (CDADI).

Podręcznik jest jednym z narzędzi opracowanych w celu wsparcia wdrożenia [Zalecenia CM/Rec\(2022\)10 w sprawie wielopoziomowych polityk i rządzenia na rzecz integracji międzykulturowej](#)¹ przez państwa członkowskie Rady Europy. Paragraf 29 Załącznika do Zalecenia stanowi, że „[...] instytucje i organizacje powinny rozwijać wśród swoich pracowników kompetencje i postawy międzykulturowe, zachęcając ich do nabywania umiejętności umożliwiających konstruktywną wymianę, dialog i wspólne projektowanie w oparciu o wspólne wartości i cele [...]”.

Potrzeba budowania potencjału w zakresie kompetencji międzykulturowych jest również uwzględniona we „[Wzorcowych ramach strategii integracji międzykulturowej na poziomie krajowym](#)”² (przyjętych przez CDADI w grudniu 2021 r.), w których stwierdza się (strona 38), że *zachęcanie do uczestnictwa oznacza również zapewnianie narzędzi i szkoleń kompetencyjnych funkcjonariuszom publicznym, którzy mają bardziej bezpośredni kontakt ze zróżnicowaną populacją.*

Szkolenie, które ma być opracowane w oparciu o niniejszy Podręcznik, powinno być skierowane głównie do urzędników administracji publicznej szczebla krajowego, regionalnego i lokalnego. Kurs może być skierowany wyłącznie do funkcjonariuszy pracujących w dziedzinach ściśle związanych z integracją międzykulturową, ale też potencjalnie do osób pracujących w obszarach niezwiązanych ściśle z tym tematem, umożliwiając w ten sposób włączenie zasad międzykulturowych do ogólnego kształtowania polityki. Paragraf 12 Załącznika do CM/Rec(2022)10 stanowi, że państwa członkowskie powinny *przyjąć holistyczne podejście do integracji poprzez zapewnienie, aby polityki publiczne we*

¹ Rada Europy (2022).

² Rada Europy (2021). Wersja polska dostępna [tutaj](#).

wszystkich dziedzinach i na wszystkich poziomach, a także interesariusze społeczeństwa obywatelskiego, przyczyniali się do realizacji celu, jakim jest budowanie włączających społeczeństw. Takie podejście sprzyjałoby rzeczywistej równości i pozwoliłoby państwom czerpać korzyści z pozytywnego potencjału różnorodności swoich populacji.

Podobnie w paragrafie 14 stwierdza się, że polityki integracji międzykulturowej *nie powinny ograniczać się do określonego sektora, ale powinny wkraczać we wszystkie obszary polityki. Wszystkie polityki publiczne powinny przyczyniać się do integracji ludzi o różnym pochodzeniu społeczno-kulturowym.* Ponadto zachęca się państwa członkowskie do opracowania specjalnego, krótszego kursu szkoleniowego dla dyrektorów i urzędników wysokiego szczebla, tak aby szkolić tych, którzy odgrywają decydującą rolę w kształtowaniu polityki i kultury organizacyjnej w swoich obszarach.

Struktura Podręcznika

Podręcznik czerpie inspirację z pracy i doświadczeń zebranych w ramach programu Miast Międzykulturowych poprzez wdrażanie [Zalecenia CM/Rec\(2015\)1 w sprawie integracji międzykulturowej](#)³, które stanowi, że *środki takie jak opisane [...] wspierają spójne i sprzyjające włączeniu społecznemu zróżnicowane społeczności lokalne. Takie środki obejmują [...] kompetencje międzykulturowe lokalnych urzędników i aktorów [...].* Ponadto dostosowuje obszerny zestaw wytycznych i materiałów pierwotnie opracowanych dla szczebla lokalnego do innych szczebli władzy, umożliwiając w ten sposób wszystkim władzom publicznym opracowanie własnych, dostosowanych do potrzeb kursów szkoleniowych w celu zdobycia umiejętności i kompetencji niezbędnych do wdrożenia modelu integracji międzykulturowej Rady Europy w sposób spójny i wielopoziomowy.

Podręcznik zawiera opis głównych cech kompetencji międzykulturowych, a następnie siedem koncepcji, które są kluczowe dla skutecznego wdrażania strategii integracji międzykulturowej przez władze publiczne. Został on podzielony na dwie publikacje w celu ułatwienia użytkowania. Część 1) przedstawia podstawowe zasady modelu integracji międzykulturowej Rady Europy, w tym informacje na temat rzeczywistej równości, doceniania różnorodności, znaczących interakcji międzykulturowych oraz aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa. Natomiast Część 2) przedstawia szczegółowo pojęcia powiązane z modelem integracji międzykulturowej, wraz z informacjami na temat uprzedzeń, dyskryminacji i komunikacji włączającej.

Każdy temat Podręcznika zawiera następujące elementy, z których można korzystać bezpośrednio lub wykorzystywać je jako źródła inspiracji podczas opracowywania szkolenia:

- **Definicja:** krótka definicja zasady/koncepcji.
- **Szerszy kontekst:** głębsza prezentacja tematu i kontekstu, zawierająca bibliografię dla osób chcących zgłębić dany temat.
- **Przykłady wzorcowych ćwiczeń:** wzorcowe ćwiczenia mogą zostać wykorzystane bezpośrednio lub jako inspiracja dla dostosowanych ćwiczeń wspierających naukę. Te ćwiczenia są opracowane tak, aby były szczególnie przydatne dla dyskusji grupowych, w ramach których uczestnicy mogą omawiać swoje przemyślenia.
- **Przykłady wzorcowych testów:** wzorcowe testy, które można wykorzystać bezpośrednio lub jako inspirację dla lokalnie dostosowanych testów, które pozwalają uczestnikom sprawdzić swoją wiedzę. Te testy i informacje zwrotne są oparte na treściach, które można znaleźć w częściach dotyczących „definicji” i „szerszego kontekstu” przy każdej zasadzie/koncepcji.

³ Rada Europy (2015).

- Bibliografia: każda dłuższa definicja zawiera szereg odniesień bezpośrednio przywołanych w tekście, a także inne inspirujące zasoby, które mogą być interesujące.

Ponadto Podręcznik zawiera międzykulturowy słowiczek dla praktyków, który obejmuje wszystkie istotne definicje z całego Podręcznika.

Podręcznik opracowania szkolenia w zakresie kompetencji międzykulturowych

Część 1 – Główne zasady modelu integracji międzykulturowej Rady Europy

ZACZYNAMY

1. Co to są kompetencje międzykulturowe?

W coraz bardziej zróżnicowanych społeczeństwach kompetencje międzykulturowe mają kluczowe znaczenie zarówno dla urzędników publicznych, jak i dla ogółu społeczeństwa. Zdolność do wzajemnego zrozumienia się pomimo wszystkich rodzajów barier i w różnych sytuacjach jest podstawowym warunkiem wstępnym, aby nasze zróżnicowane społeczeństwa mogły funkcjonować. Skuteczne kompetencje międzykulturowe muszą łączyć umiejętności teoretyczne z działaniem i obejmują pewien poziom ciekawości, zainteresowanie uczeniem się przez całe życie oraz umiejętność kultywowania ducha otwartości.

Kompetencje międzykulturowe odnoszą się do zestawu wiedzy, umiejętności, zrozumienia i postaw, które umożliwiają zarówno jednostkom jak i organizacjom działanie w sposób kompetentny międzykulturowo. Kompetencje międzykulturowe nie stanowią pojedynczego pojęcia, ale szeroki zakres kompetencji, które razem pozwalają na proaktywne działania w celu zapewnienia środowiska międzykulturowego, a także na reagowanie w sposób kompetentny międzykulturowo w różnych sytuacjach, z którymi wszyscy spotykamy się na co dzień. Ponadto pociąga to za sobą aktywne poszukiwanie znaczących interakcji międzykulturowych i podejmowanie działań w celu zwalczania uprzedzeń, stereotypów i dyskryminacji. Podczas gdy kompetencje są rozwijane indywidualnie, zorganizowanie szkolenia w zakresie kompetencji międzykulturowych dla wszystkich pracowników w organizacji może prowadzić do zastosowania perspektywy międzykulturowej we wszystkich działaniach i w podejmowaniu decyzji, tworząc międzykulturowo kompetentne organizacje i bardziej włączającą kulturę organizacyjną.

Kompetencje międzykulturowe obejmują znajomość zasad i koncepcji międzykulturowych i są powiązane z różnymi dziedzinami, od przeciwdziałania dyskryminacji po komunikację lub projektowanie usług. Dla zapewnienia ich skuteczności, zestaw kompetencji obejmuje również szereg umiejętności miękkich, takich jak empatia, krytyczne myślenie, umiejętność słuchania i interakcji, szacunek, zrozumienie własnego pochodzenia, wpływu i uprzedzeń, oraz wiele innych. Kompetencje międzykulturowe obejmują ponadto zrozumienie różnicy między jednostkami a działaniami oraz umiejętność odpowiedniego reagowania na działania, które nie respektują podstawowych zasad praw człowieka, bez jednoczesnej alienacji jednostki. Kompetencje międzykulturowe nie są ustalane raz na zawsze, stanowią bowiem rosnący zestaw umiejętności wzmocniony poprzez codzienną praktykę i poprzez uczenie się przez całe życie.⁴

Szkolenia i narzędzia kompetencji międzykulturowych ostatecznie dążą do zmiany postaw i zachowań, zachęcając uczestników do krytycznego przeglądu swoich podstawowych założeń, światopoglądów, kultur i wiedzy oraz do podnoszenia świadomości na temat sytuacji innych niż ich własna. Celem jest zwiększenie otwartości poprzez kontakt z innymi osobami z różnych środowisk. Kompetencje międzykulturowe zostały powszechnie uznane za niezbędne do pokojowego współistnienia w

⁴ Rada Europy (2008).

zróżnicowanym społeczeństwie. Ich wagę podkreślają niedawne liczne dokumenty polityczne i zalecenia Rady Europy, jak [Biała Księga Dialogu Międzykulturowego](#)⁵, [Wzorcowe ramy strategii integracji międzykulturowej na poziomie krajowym](#), oraz [Zalecenie CM/Rec\(2022\)10 w sprawie wielopoziomowych polityk i rządzenia na rzecz integracji międzykulturowej](#).

Kompetencje międzykulturowe to sposób na zajęcie się podstawowymi przyczynami niektórych wyzwań w społeczeństwach, takich jak nieporozumienia na tle kulturowym, społeczno-kulturowym, etnicznym i innym, w tym dyskryminacja, rasizm i mowa nienawiści. Kompetencje międzykulturowe należy rozumieć jako holistyczne podejście łączące wartości, rozumienie, postawy i umiejętności, oparte na czterech zasadach integracji międzykulturowej: zapewnieniu równości, docenianiu różnorodności, wspieraniu znaczących interakcji międzykulturowych oraz promowaniu aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa, a także przepisy Rady Europy w zakresie praw człowieka.

<p>Wartości:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prawa człowieka - Godność ludzka 	<p>Zrozumienie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autorefleksja - Języki i komunikacja - Świat: kultura, kultury, religie
<p>Postawy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otwartość na inność kulturową oraz na inne przekonania, poglądy i praktyki - Szacunek - Poczucie własnej skuteczności - Tolerancja wieloznaczności 	<p>Umiejętności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Krytyczne i analityczne myślenie - Słuchanie i obserwacja - Językowe, parajęzykowe i komunikacyjne - Empatia - Elastyczność i zdolność adaptacji

Rysunek 1 - Obszary kompetencji międzykulturowych

2. Dlaczego potrzebujemy szkolenia w zakresie kompetencji międzykulturowych?

Nasze społeczeństwa nieustannie się zmieniają i dostosowują. Coraz ważniejsze jest, aby społeczności, a także władze publiczne i struktury zarządzania na wszystkich szczeblach władzy, akceptowały różnorodność i dostosowywały się do niej.

Badanie przeprowadzone przez Grupę ds. Polityki Migracyjnej na temat tego w jaki sposób podejście integracji międzykulturowej prowadzi do lepszej jakości życia w różnych miastach⁶ podkreśla, że miasta, które przyjmują włączającą politykę integracyjną, wykazują lepsze wyniki w postrzeganiu przez mieszkańców spójności, zaufania do administracji, bezpieczeństwa, jakości usług, dobrobytu, dobrego zarządzania i wzrostu gospodarczego. W istocie badania wykazały również, że polityka integracji sprzyjająca włączeniu społecznemu na poziomie krajowym, regionalnym i instytucjonalnym przyczynia się do zmniejszenia uprzedzeń antyimigracyjnych wśród rdzennej ludności na obszarach o wysokim poziomie imigracji.⁷

⁵ Ibid.

⁶ Joki et al. (2017).

⁷ Kende et al. (2021).

Integracja międzykulturowa jest zarówno podejściem jak i procesem. Oznacza sposób prowadzenia i opracowywania polityk publicznych, które mają na celu zagwarantowanie równości i równouprawnienia, cenią różnorodność, wspierają znaczące interakcje międzykulturowe oraz promują aktywne obywatelstwo i uczestnictwo; obejmują wszystkie obszary administracji i podejście oparte na wielopoziomowym sprawowaniu rządów. Ta logika działań wewnętrznych wymaga elementów „strukturalnych” lub instytucjonalnych, takich jak zaangażowanie polityczne lub promowanie przekrojowości, a także rozwój kompetencji międzykulturowych.

W szczególności nabywanie i rozwijanie kompetencji międzykulturowych jest niezbędne dla wszystkich osób pracujących w administracji publicznej, w tym wybieranych urzędników, aby zapewnić im możliwość reagowania na wyzwania coraz bardziej zróżnicowanej populacji oraz zapewnić umiejętności radzenia sobie w relacjach i komunikacji z ludźmi z różnych środowisk i w różnych sytuacjach. Do pewnego stopnia kompetencje międzykulturowe są warunkiem wstępnym opracowywania i wdrażania strategii i polityk międzykulturowych na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym oraz krytycznego myślenia, co umożliwi przejście na politykę międzykulturową. Kompetencje międzykulturowe obejmują umiejętności, które pozwalają promować zmiany strukturalne w instytucjach i zająć się przyczynami nierówności, dyskryminacji, wykluczenia, brakiem uznania i szacunku dla różnorodności oraz brakiem przestrzeni do znaczących interakcji międzykulturowych.

W tym znaczeniu, kompetencje międzykulturowe pomagają urzędnikom i innym interesariuszom:

- Oddziaływać na innych i komunikować się w sposób bardziej włączający:
 - ze społeczeństwem, w którym dostrzega się nierówne relacje, a potencjalne konflikty i rozbieżności są lepiej rozumiane i zarządzane; oraz
 - z kolegami i koleżankami, poprzez zarządzanie relacjami w różnorodnych środowiskach pracy.
- Budować nową, bardziej włączającą narrację o społeczeństwie, przekształcając zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny dyskurs administracji.
- Opracowywać, implementować i oceniać bardziej włączające polityki, by:
 - świadczyć lepsze usługi dostosowane do rzeczywistości socjokulturowej danego terenu;
 - wzmocnić potencjał różnorodności; oraz
 - wzmocnić uczestnictwo społeczeństwa w życiu publicznym.

Te kompetencje będą konieczne dla każdej fazy cyklu polityki publicznej: diagnozy kontekstu, opracowania polityki, jej implementacji, a następnie jej ewaluacji.

Postęp w uczeniu się i doskonalenie kompetencji międzykulturowych wymagają również wiedzy o istniejących ograniczeniach i barierach w uczeniu się i rozwoju. Administratorzy mogą nie zawsze być przygotowani do sprostania wymaganiom i potrzebom generowanym przez zróżnicowaną populację i może brakować szkoleń technicznych, a przede wszystkim politycznych. Wpływ na to może mieć również brak wiedzy na temat różnorodności społeczno-kulturowej, a w niektórych przypadkach także niechęć do zmian wśród samych pracowników. Może się to wiązać z przekonaniem, że tematy niezwiązane bezpośrednio z ich specyficzną dziedziną pracy są postrzegane jako niepotrzebne, co jest sprzeczne z przekrojowym charakterem modelu integracji międzykulturowej.

Zjawisko to można wiązać ze słabą wolą polityczną i brakiem konsensusu w sprawie realizacji polityk integracyjnych. Jeśli rząd popiera integrację międzykulturową w opracowywaniu polityk publicznych,

to może to ułatwić egzekwowanie tej odpowiedzialności od wszystkich urzędników publicznych. Jednocześnie brak różnorodności społeczno-kulturowej wśród personelu administracji publicznej wpływa na projektowanie polityk i programów, ponieważ heterogeniczne zespoły preferują odmienne wizje różnorodności i zbliżają się do realiów danego terytorium. Zatem jednorodność niektórych zespołów może również wyjaśniać, dlaczego w niektórych przypadkach istnieje przekonanie, że poprawa kompetencji międzykulturowych nie jest istotna.

3. Jak zorganizować (na dużą skalę) szkolenie w zakresie kompetencji międzykulturowych?

Istnieje bardzo niewiele badań dotyczących rozwoju kompetencji międzykulturowych w administracji publicznej. Co oznacza, że przy opracowaniu programów szkoleniowych należy czerpać inspirację z innych dziedzin, takich jak edukacja, teoria przywództwa i psychologia, przy jednoczesnym zapewnieniu, że szkolenie w zakresie kompetencji międzykulturowych odpowiada specyficznym potrzebom decydentów i specjalistów.

Organizując szkolenie w zakresie kompetencji międzykulturowych, należy się zatem upewnić, że obejmuje ono uzasadnienie, dlaczego takie szkolenie jest ważne w całej organizacji. Należy też zapewnić wystarczające poparcie polityczne, aby skutecznie je wdrożyć. Przed uruchomieniem programu szkoleniowego organizatorzy muszą dodatkowo zweryfikować, czy program jest włączający, umożliwiający wszystkim uczestnikom pełne uczestnictwo w szkoleniu i maksymalizujący efekty uczenia się.

Dlatego trenerzy mogą zechcieć zająć się następującymi kwestiami:

-
- *Czy szkolenie jest zorganizowane w sposób umożliwiający każdemu wzięcie w nim udziału i pełny dostęp do wszystkich treści?*
 - *Czy trener jest przygotowany do przeprowadzenia tego typu szkolenia?*
 - *Czy podczas przygotowań wzięto pod uwagę szczególne uwarunkowania lub potrzeby uczestników?*
-

Ważne jest również, aby środowisko szkoleniowe przyczyniało się do budowania zaufania poprzez znaczące interakcje międzykulturowe. Zbudowanie środowiska wzajemnego zaufania i dzielenia się w idealny sposób stworzy kulturę otwartości i warunki do znaczącej wymiany. Zapewnienie uczestnictwa w kursie i traktowania wszystkich uczestników na równi pozwoli im na większe poczucie odpowiedzialności za proces uczenia się, co zwiększy szansę na trwałe zdobycie wiedzy. Dlatego trenerzy mogą zechcieć rozważyć następujące kwestie:

- Tworzenie środowiska wolnego od osądów: wszystkie opinie są ważne i istotne.
- Potwierdzanie uczuć i doświadczeń, a nie stereotypów, uprzedzeń, osądów, czy opinii.
- Angażowanie uczestników w interaktywne i wciągające ćwiczenia i debaty: pozwól uczestnikom odkryć i poczuć, zamiast wyjaśniać, czym jest włączenie lub wykluczenie.
- Promowanie dialogu i wzajemnego słuchania się, zapewnienie każdemu przestrzeni do zabrania głosu, jeśli tego chcą.

- Prowokowanie refleksji i samokwestionowania z pomocą otwartych pytań oraz szczodrości.
- Używanie i stymulowanie dzielenia się przykładami i krótkimi historiami, oraz unikanie dzielenia się przez trenera swoją opinią czy dewaluowania opinii uczestników.
- Unikanie debat jeden na jeden, zapewniając zaangażowanie w dyskusje całej grupy.

Zapewnienie, że program odpowiada rzeczywistym potrzebom organizacji i urzędników uczestniczących w procesie szkolenia jest ważne dla zwiększenia zaangażowania uczestników. Aby dalej tworzyć trwałe działania w organizacji, ważne jest, aby mieć wsparcie decydentów także na poziomie politycznym. Rozszerzenie szkolenia na te grupy docelowe może być korzystne, aby zachęcić do uczenia się całą organizację. Szkolenie decydentów może pomóc w ograniczeniu negatywnych postaw wobec szkoleń w organizacji. Dlatego ważne jest, aby wyraźnie określić cele szkolenia i jasną metodologię. Przydatne może być omówienie następujących obszarów:

- Ankieta przed szkoleniem: przeprowadź ankietę przed szkoleniem, by zrozumieć potrzeby uczestników, ich postawy i posiadaną wiedzę. Ta ankieta może też posłużyć, jako ocena „ex-ante” do porównania z oceną „post-ante”, by oszacować wpływ szkolenia po upływie trzech do sześciu miesięcy.
- Oceń wpływ szkolenia: ocena wpływu ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia poparcia ze strony kierownictwa i uzasadnienia biznesowego dalszego rozwoju szkoleń. Może również pomóc w restrukturyzacji kursu szkoleniowego w razie potrzeby, aby zapewnić maksymalny wpływ.
- Szkolenia fakultatywne mogą mieć zalety na pierwszym etapie: należy pamiętać, że szkolenie o charakterze fakultatywnym przyciągnie głównie uczestników już wrażliwych na ten temat. Aby dotrzeć do mniej zainteresowanych tematem, przydatne może być przyjęcie strategii szkolenia obowiązkowego. Taka dobrze zakomunikowana strategia może zmniejszyć potencjalny opór w organizacji. Jest to jeden z powodów, dla których warto inwestować w wolne od osądów środowisko.
- Przygotuj wewnętrznych trenerów: podejście polegające na wyszkoleniu trenerów zapewni, że wiedza pozostanie w organizacji i że szkolenie będzie można później powtórzyć, jeśli zajdzie taka potrzeba. Dzięki większej liczbie trenerów możliwe jest również przeszkolenie większej liczby pracowników w krótszym czasie. Trenerzy mogą też pracować jako wewnętrzni mistrzowie integracji międzykulturowej, grupa wsparcia lub grupa doradcza, aby pomóc w tworzeniu i rozwijaniu planów międzykulturowych, a nawet wewnętrznych planów różnorodności i integracji. Można to zastosować z udziałem personelu wewnętrznego, ale także z udziałem partnerów strategicznych. Można również opracować przewodnik opisujący najlepsze praktyki i zalecenia dotyczące prowadzenia szkoleń w zakresie kompetencji międzykulturowych.
- Zalecane są zespoły składające się z dwóch trenerów/ek: umożliwia to trenerom lepsze radzenie sobie z wszelkimi konfrontacjami i wrażliwymi kwestiami. Jeśli trenerzy/ki prowadzą szkolenia online lub mieszane, jest to również przydatne do zarządzania różnymi platformami, których można używać do interakcji z uczestnikami podczas sesji i pomiędzy nimi. Podczas sesji stacjonarnych jeden trener/ka może przygotowywać ćwiczenia lub robić notatki, podczas gdy druga osoba mówi itp. Para trenerów/ek ma również większą zdolność do przekazywania sobie nawzajem informacji zwrotnych, wspólnej refleksji nad sesjami szkoleniowymi i ciągłego doskonalenia swojej skuteczności.

- Zbieraj sugestie podczas sesji: sesje szkoleniowe są doskonałą okazją do wysłuchania i zanotowania obaw, sugestii i pomysłów. To one, wraz z wysłuchaniem opinii publicznej, dostarczą użytecznego wkładu w rozwój planów i strategii międzykulturowych.
- Wybierz najdogodniejszy dla uczestników format szkolenia: Opcja mieszana łącząca szkolenie online i szkolenie stacjonarne lub szkolenie indywidualne i grupowe (nauczanie mieszane) może być właściwym rozwiązaniem, ponieważ łączy w sobie najlepsze elementy z obu wariantów.

Aby szkolenie było efektywne i skuteczne, należy rozważyć różne dostępne opcje w zakresie formatu i przestrzeni szkoleniowej oraz ograniczyć wszelkie potencjalne zagrożenia i wyzwania, które mogą się pojawić w związku z wybranym formatem.

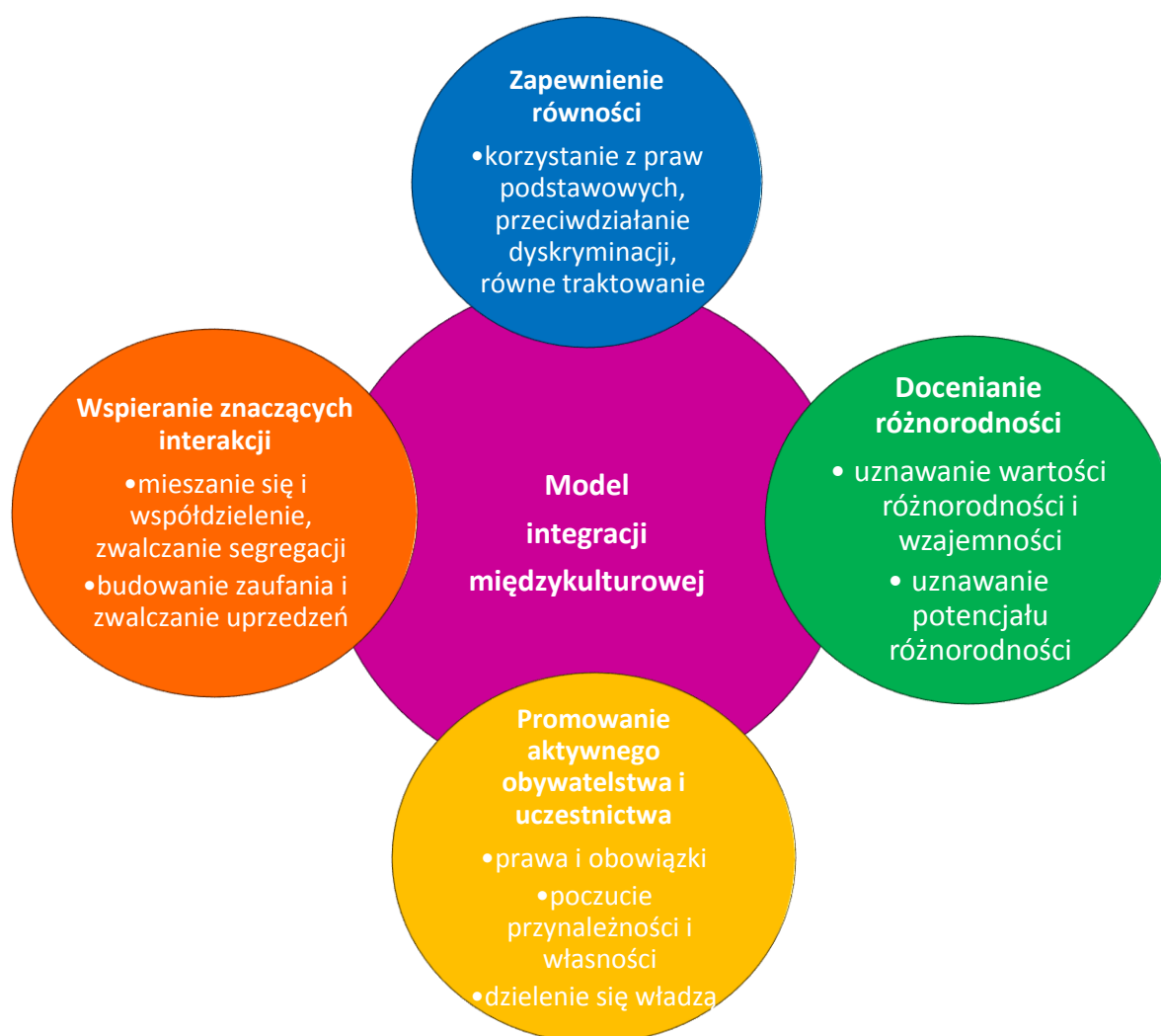
Format	Zalety	Ryzyko	Ograniczanie ryzyka
Całkowicie online (samodzielna nauka lub sesje grupowe)	Przydatne dla rozproszonych grup lub zajętych osób. Tańsze i mniej czasochłonne: da się przeszkolić większą liczbę uczestników w krótszym czasie przy mniejszych użyciu zasobów. Bardziej włączające dla osób z pewnymi niepełnosprawnościami – możliwe również dostosowanie szkolenia w zależności od preferencji edukacyjnych.	Mniej włączające dla osób bez dostępu do Internetu lub ze słabym dostępem, czy też bez dostępu do technologii/nie posiadających umiejętności korzystania z niej. Większa możliwość rozpraszania się przez uczestników. Brak kontaktu z innymi uczestnikami, mniejsza możliwość zajęcia znaczących interakcji międzykulturowych oraz spotkania się i uczenia się od siebie nawzajem.	Połącz szkolenie synchroniczne (interaktywne sesje online z trenerem i uczestnikami obecnymi na szkoleniu w tym samym czasie) i asynchroniczne (filmy do obejrzenia, zadania do wykonania itp.), aby zapewnić pełne nauczanie mieszane online. Promuj wspólne zadania grupowe.
	Bardziej inkluzywne dla osób z chorobami przewlekłymi, opiekunów, osób mieszkających daleko.	Poczucie izolacji, brak komfortu w wyrażaniu pytań/wątpliwości.	Twórz otwarte fora online dostępne w czasie rzeczywistym i poradniki. Zaoferuj opcjonalne dodatkowe sesje synchroniczne lub spotkania jeden na jeden w celu uzyskania odpowiedzi na pytania.
	Pozwala na autonomię i łatwiejsze dostosowanie do każdego indywidualnego rytmu nauki. Korzystanie ze zróżnicowanych narzędzi edukacyjnych.	Problemy z połączeniem internetowym – uczestnicy mogą nie być w stanie w pełni uczestniczyć.	Rozwijaj umiejętności informatyczne na dodatkowych zajęciach. Udostępnij pokoje IT z dobrym dostępem do Internetu i lokalnymi pracownikami IT, którzy będą wspierać lub oferować komputery lub tablety.
Format	Zalety	Ryzyko	Ograniczanie ryzyka
Stacjonarne	Lepsze dla grup mieszkających na tym samym obszarze lub takich, które łatwo zgromadzić.	Czasochłonne co może prowadzić do częstszej rezygnacji z udziału.	Połącz sesje stacjonarne z sesjami asynchronicznymi (filmy do obejrzenia, zadania do wykonania itp.) – przekształć to w nauczanie mieszane. Zaplanuj sesje razem z grupami docelowymi, aby upewnić się, że sesje są dla nich znaczące i przydatne.

	<p>Większy wpływ na znaczącą interakcję.</p> <p>Mniejsza możliwość rozpraszania się przez uczestników.</p>	<p>Dodatkowe wydatki dla organizatorów i/lub uczestników: dojazd na i ze szkolenia, wyżywienie itp.</p>	<p>Zaoferuj wsparcie w zakresie podróży i posiłków.</p>
	<p>Możliwość zorganizowania wizyt, zajęć grupowych.</p>	<p>Może być mniej włączające dla osób z pewnymi niepełnosprawnościami, przewlekłymi chorobami, opiekunów, osób mieszkających daleko etc.</p>	<p>Zapewnij język migowy, zapis audio; dostosuj zajęcia i materiały do wszystkich uczestników.</p>
	<p>Bardziej inkluzywne dla grup bez dostępu do Internetu, komputera, bądź nie posiadających umiejętności jego obsługi, z mniejszymi umiejętnościami czytania i pisania.</p>		<p>Zapewnij, że przestrzeń przeznaczona na spotkania jest dostępna i przyjazna dla wszystkich uczestników.</p>

GŁÓWNE ZASADY MODELU INTEGRACJI MIĘDZYKULTUROWEJ RADY EUROPEY

Integracja międzykulturowa jest modelem polityki opartym na ideach i praktykach międzykulturowości przedstawionych w Zaleceniu Komitetu Ministrów Rady Europy CM/Rec(2015)1 w sprawie integracji międzykulturowej oraz w Zaleceniu CM/Rec(2022)10 w sprawie wielopoziomowych polityk i rządzenia na rzecz integracji międzykulturowej. Model polityki opiera się na czterech głównych zasadach: zapewnianiu równości, docenianiu różnorodności, wspieraniu znaczących interakcji międzykulturowych oraz promowaniu aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa.

Gruntowna teoretyczna i praktyczna znajomość tych zasad stanowi zasadniczą i integralną część zestawu narzędzi kompetencji międzykulturowych dla wszystkich decydentów i urzędników publicznych oraz podstawę do stosowania perspektywy międzykulturowej w kształtowaniu polityki. W kolejnych rozdziałach tego Podręcznika te cztery zasady zostaną zdefiniowane i szczegółowo omówione wraz z towarzyszącymi im ćwiczeniami, testami i dodatkowymi zasobami.



Rysunek 2 – Podstawowe zasady modelu integracji międzykulturowej

Zapewnienie równości

1. Definicja

Równość (w niniejszym kontekście) odnosi się do stanu równego traktowania, czy to wobec prawa, w polityce, czy w praktyce. Obejmuje równe korzystanie z godności ludzkiej i podstawowych praw człowieka oraz równy dostęp do usług i możliwości. Szerzej, równość życiowych szans (lub „dostępu”) można odróżnić od równości wyników, przy czym różne filozofie polityczne i ekonomiczne kładą różny nacisk na każdy kraniec tego spektrum. W obrębie międzykulturowości równość jest najściślej związana z zasadami niedyskryminacji i integracji, a szczególną uwagę zwraca się na słuszność: to znaczy przydzielanie zasobów i możliwości każdej osobie, zgodnie z jej okolicznościami i potrzebami, w celu uzyskania bardziej wyrównanego wyniku.

2. Szerszy kontekst

Równość ma długą i szlachetną podstawę w prawie dotyczącym praw człowieka i w prawie konstytucyjnym na każdym kontynencie i jest wymieniona w niedawnych Celach Zrównoważonego Rozwoju ONZ, według których państwa powinny *zapewnić równe szanse oraz zmniejszać istniejące nierówności poprzez eliminowanie dyskryminujących praw, polityk i praktyk oraz promować odpowiednią legislację, polityki i działania w tej dziedzinie* (SDG 10.3).

Zalecenie Komitetu Ministrów [CM/Rec\(2022\)10 w sprawie wielopoziomowych polityk i rządzenia na rzecz integracji międzykulturowej](#) odnosi się do równości jako jednej z czterech podstawowych zasad integracji międzykulturowej. Stwierdza, że polityka integracyjna powinna prowadzić do równego traktowania i równych szans dla wszystkich członków społeczeństwa, w tym poprzez podejście uwzględniające wszelkie formy bezpośredniej i pośredniej dyskryminacji (paragraf 17 Załącznika do Zalecenia).

Równość nie oznacza, że wszyscy ludzie są tacy sami. Zamiast tego jest to sposób na zapewnienie, że wszystkie działania są zgodne z zasadą wspólnego człowieczeństwa. Równość wskazuje zatem na formę podobieństwa, która nie wyklucza różnic⁸. W związku z tym uznanie indywidualności istot ludzkich nie oznacza traktowania wszystkich jednakowo pod każdym względem lub w każdym kontekście, ale raczej traktowanie tak, gdy istnieje wyraźne moralne prawo do bycia traktowanym jednakowo.⁹

Dziś istnieje powszechna wiara w wyrazisty indywidualizm, czy ideał autentyczności.¹⁰ Jednocześnie akceptowana jest współzależność ludzi od siebie i ich zależność od wspólnoty. W tym sensie międzykulturowość uznaje równowagę lub wzajemne oddziaływanie między jednostkami (aby wyrazić i zrealizować swój potencjał) a grupami (aby wzmocnić pozycję i wspierać). Społeczeństwo musi zatem nie tylko gwarantować równość prawną, co oznacza, że prawa są takie same dla wszystkich (czy chodzi o ochronę, czy o karanie), dzielić takie same obowiązki i korzystać z takich samych praw,¹¹ ale także gwarantować równość polityczną, co oznacza, że wszyscy obywatele (a w niektórych przypadkach - mieszkańcy) bez względu na cechy takie jak etniczność, klasa czy pochodzenie, mogą uczestniczyć w życiu publicznym i w stanowiskach wybieralnych oraz współuczestniczyć w stanowieniu prawa.

⁸ Hansen-Löve (2021).

⁹ Gosepath (2021).

¹⁰ Taylor (1989).

¹¹ Baraquin et al. (2000).

Niemniej jednak równouprawnienie niekoniecznie prowadzi do równości. Na przykład środek, który może wydawać się sprawiedliwy, taki jak przydzielenie wszystkim uczniom takiej samej ilości czasu na ukończenie egzaminu, może być również odebrany, jako nierówny przez osobę, która potrzebuje dodatkowego czasu ze względu na stan zdrowia.

Pytanie o to, jak zagwarantować równe traktowanie (wobec prawa, równe szanse, ale także uznanie) i równy dostęp do zasobów, pozostaje zatem istotne. Do zagwarantowania równego traktowania niezbędna jest stała i uwzględniająca kontekst ocena sytuacji. Decydenci powinni dostosowywać przepisy do sytuacji i potrzeb ludzi za pomocą mechanizmów, które pozwalają każdej osobie na korzystanie z jej praw.¹² Jest to bliskie koncepcji „sprawiedliwości społecznej” Johna Rawlsa, jako *sposobu, w jaki główne instytucje społeczne rozdzielają podstawowe prawa i obowiązki oraz określają podział korzyści ze współpracy społecznej*.¹³

2.1 Systemowe bariery na drodze do równości

Instytucje mogą tworzyć bariery systemowe, które mają poważny i długotrwały wpływ na życie dotkniętych nimi osób. Przepisy równościowe nie rozwiążą wszystkiego same, zwłaszcza te, które nie są w pełni egzekwowane, ponieważ przewidziane w nich rozwiązania nie są dla wszystkich łatwo dostępne. Wiele przepisów jest również sformułowanych w kategoriach ofiary/sprawcy, co indywidualizuje winę i bagatelizuje strukturalne przyczyny nierówności.¹⁴ Przykładowo w Kanadzie przepisy prawa promują przyjęcie zasad równości, różnorodności i włączenia w celu zwalczania, między innymi, dyskryminacji pośredniej i bezpośredniej takiej jak na przykład odmowa zaoferowania pracy z powodu przekonań religijnych kandydata (dyskryminacja bezpośrednia) lub brak przystępnych cenowo usług opieki nad dziećmi, co uniemożliwia wielu kobietom rozwój kariery zawodowej (dyskryminacja pośrednia). Oczywiście nie zawsze zapobiega to dyskryminacji, ale zapewnia ramy dla oceny charakteru równego traktowania.

Dostęp do różnych metod wsparcia oferowanych przez administrację publiczną może być utrudniony ze względu na nierówny poziom wiedzy o samych programach oraz o wymaganiach kwalifikacyjnych stawianych przez administrację.¹⁵ Może to sugerować, że kanały dystrybucji informacji często nie są ani jasne, ani nie dysponują odpowiednimi zasobami lub że osoby, które zorganizowały ten proces, nie poświęciły wystarczającej uwagi na odpowiednio wczesnym etapie kwestiom dostępności i niedyskryminacji.

Również dostęp do stanowisk urzędniczych jest utrudniony dla niektórych członków społeczności z powodu kodów kulturowych zawartych w wymaganiach dotyczących pracy i w procesach rekrutacji. Niejawne i nieświadome uprzedzenia wśród członków zespołu rekrutacyjnego również mogą stanowić barierę. Obowiązkowe szkolenia międzykulturowe i audyty dotyczące przestrzegania zasady równości w procesach rekrutacyjnych to prawdopodobnie dobry początek w takich sytuacjach.

2.2 Współpraca z władzami innych szczebli: rola władz regionalnych i lokalnych w promowaniu równości

Co najmniej od końca XVIII wieku nastąpił wymierny postęp w kierunku większego egalitaryzmu politycznego i społecznego, a nawet równości ekonomicznej. W postępie tym odegrało rolę wiele

¹² ICC (2017).

¹³ Rawls (1999).

¹⁴ Spade (2015).

¹⁵ ICC (2021b).

elementów, w tym walki polityczne, dynamika władzy, instytucje, a także idee i ideologie. Poprzez swoją politykę i praktyki oraz dzięki większej bliskości z mieszkańcami, regiony i miasta odgrywają istotną rolę w pomaganiu zagwarantowania formalnej równości, jak również większej równości społecznej i ekonomicznej (sprawiedliwy podział zasobów) w ramach swoich jurysdykcji. Zagwarantowanie wszystkim osobom dostępu do usług, ale także ułatwienie sprawiedliwego podziału tych usług, umożliwia osobom znajdującym się z różnych powodów w niekorzystnej sytuacji pełniejszy wkład w społeczeństwo i lepsze korzystanie z życia. Dlatego międzykulturowość kładzie nacisk na znaczenie osiągnięcia rzeczywistej równości, jako jednego z jej filarów, by zapobiec dyskryminacji, dostosować usługi do lokalnych potrzeb ludności i wykorzystywać przewagę wynikającą z różnorodności.¹⁶ Model integracji międzykulturowej¹⁷ przewiduje również, że równość *umożliwia relacje oparte na wzajemności, szacunku i solidarności między jednostkami z różnych środowisk*. Sugeruje, że zasady równości powinny być stosowane wobec pracowników, partnerów, dostawców i konsumentów/beneficjentów każdej administracji. Taka sprawiedliwość, uwzględniająca indywidualne mocne strony, potrzeby i okoliczności, utrudnia być szkodliwym narracjom politycznym, które karmią się robieniem z określonych grup kosztów ofiarnych.

¹⁶ ICC (2021).

¹⁷ Ibid.

Docenianie różnorodności

1. Definicja

Różnorodność (w tym kontekście) to szereg cech ludzkich, które sprawiają, że jednostki różnią się od siebie na różne sposoby, z których niektóre, ale nie wszystkie, są cechami chronionymi przez prawo dotyczące praw człowieka. Wśród źródeł różnorodności znajdują się aspekty tożsamości, takie jak wiek, płeć, tożsamość płciowa, pochodzenie etniczne, narodowość, orientacja seksualna, sprawność umysłowa i fizyczna, klasa społeczna, wykształcenie, pochodzenie ekonomiczne, religia, doświadczenie zawodowe, język, położenie geograficzne, przekonania polityczne lub status rodzinny.

Docenianie różnorodności to idea, zgodnie z którą różnorodność może przynieść korzyści organizacjom, społecznościom i przedsiębiorstwom, czyniąc społeczeństwa bardziej odpornymi i odnoszącymi sukcesy, jeśli zarządza się nimi w sposób kompetentny i w duchu włączenia. Może mieć to miejsce, gdy różnorodność jest uważana za atut, który należy promować i włączać we wszystkie procesy decyzyjne. Promocja różnorodności nie jest pojedynczym działaniem, ale reprezentuje wizję i filozofię zarządzania. W celu podkreślenia potrzeby proaktywnego podejścia do zarządzania różnorodnością należy zwrócić uwagę na potencjalne braki i wady źle zarządzanej migracji i nieskutecznej polityki integracyjnej.¹⁸

2. Szerszy kontekst

Docenianie różnorodności to jedna z czterech głównych zasad modelu integracji międzykulturowej Rady Europy. Zalecenie Komitetu Ministrów [CM/Rec\(2022\)10 w sprawie wielopoziomych polityk i rządzenia na rzecz integracji międzykulturowej](#) stanowi, że *polityki publiczne na wszystkich poziomach powinny uwzględniać potencjał różnorodności i włączenia w instytucjach, organizacjach, środowiskach życia i przestrzeni publicznej (...) oraz koncentrować się na maksymalizacji wartości różnorodności dla społeczeństwa jako całości.*

To samo zalecenie mówi o cenienu różnorodności języków migrantów jako zasobu dla społeczeństwa (zobacz paragrafy 20, 21 i 31 Załącznika do Zalecenia).

Różnorodność jest rzeczywiście nieodłączną cechą społeczności ludzkich i, jeśli jest zarządzana z szacunkiem i kompetentnie, może stać się źródłem odporności, witalności i innowacji.

W ramach zindywidualizowanego podejścia, które jest kluczowe dla modelu integracji międzykulturowej, koncepcja różnorodności jest szeroka i obejmuje pełen zakres tożsamości i charakterystyk, takich jak tożsamość płciowa, orientacja seksualna, wiek, status niepełnosprawności, status społeczno-ekonomiczny i inne. Oznacza to, że źródeł różnorodności jest tyle, ile jednostek. Prawo międzynarodowe mówi jednak głównie o „różnorodności kulturowej”, a nie o innych rodzajach. Ideę różnorodności kulturowej wspiera Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych oraz Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, która w Artykule 27 stanowi, że *każda osoba ma prawo do swobodnego uczestnictwa w życiu kulturalnym wspólnoty, do korzystania ze sztuki oraz do współuczestnictwa w postępie naukowym i płynących zeń korzyściach.*

Powszechna Deklaracja o Różnorodności Kulturowej stwierdza, że termin „różnorodność kulturowa” odnosi się do różnorodnych form kultury w czasie i przestrzeni, oraz że różnorodność wyraża się w *oryginalności i mnogości tożsamości, cechujących grupy i społeczeństwa.* W preambule do Deklaracji

¹⁸ Edo et al. (2018).

stwierdza się również, że różnorodność kulturową należy uważać za *równie niezbędną jak różnorodność biologiczną dla przyrody*. Deklaracja ta promuje pozytywną wartość różnorodności kulturowej, zachęcając do różnorodności językowej, kreatywności i dialogu między kulturami oraz możliwości dostępu wszystkich kultur do środków wyrażania siebie, w tym do twórczości artystycznej i jej rozpowszechniania.

Udana promocja różnorodności w naszych społeczeństwach ułatwia proces integracji i włączenia migrantów i mniejszości w ogóle, poprzez ich aktywny i pozytywny udział w życiu społecznym, kulturalnym, gospodarczym i politycznym.

Model integracji międzykulturowej uznaje również wartość różnorodności dla zwiększania odporności społeczeństw na kryzysy, ich dynamizmu i zdolności do postępu, oraz obejmuje działania i środki na rzecz zachowania różnorodności kulturowej we wszystkich jej formach.

2.1 Ewolucja różnorodności

Historycznie w Europie różnorodność była po raz pierwszy omawiana w odniesieniu do istniejących od dawna społeczności, takich jak Żydzi lub Romowie i Wędrowcy, którzy są chronieni na mocy konwencji Rady Europy i Organizacji Narodów Zjednoczonych jako „osoby należące do” odrębnych społeczności. Nałożyły się na to powojenne migracje transgraniczne oraz dzięki wykładniczemu wzrostowi globalizacji i globalnej urbanizacji, nowsza „superróżnorodność”¹⁹ lub „hiperróżnorodność”, w których społeczności nie są tak łatwe do wyodrębnienia czy zdefiniowania. W tym kontekście siła modelu integracji międzykulturowej polega na tym, że skupia się on bardziej na poziomie jednostkowym niż grupowym.

Według Międzynarodowej Organizacji do spraw Migracji²⁰, liczba międzynarodowych migrantów wzrosła ze 153 milionów w 1990 r. do 281 milionów w 2020 r., przynosząc znaczne zmiany etnicznego składu wielu społeczeństw na świecie i wpływając na różne sektory, w tym na rynek pracy, systemy edukacyjne oraz rozwój miast. Migracja nie jest jednak jedynym źródłem różnorodności kulturowej: np. aktualnie na świecie mówi się 7139 językami.²¹

Obecnie wsparcie różnorodności koncentruje się na włączeniu i znaczących interakcjach międzykulturowych w połączeniu z rozwiązaniami dostosowanymi do konkretnych kontekstów kulturowych i obejmującymi szeroki zakres „różnorodności”. Model integracji międzykulturowej ma na celu uznanie różnorodności (jednostek i grup) za atut rozwoju osobistego, społecznego i ekonomicznego oraz wypracowanie pozytywnych działań na rzecz jej zachowania i promowania. W przeciwieństwie do podejścia „wielokulturowego”, które kładzie nacisk na pokojowe współistnienie odrębnych grup, model integracji międzykulturowej koncentruje się na budowaniu mostów między różnymi społecznościami i jednostkami w celu stworzenia warunków dla znaczących interakcji międzykulturowych, wzajemnego wzbogacania się i włączania.

Światowy Sojusz UNESCO na rzecz Różnorodności Kulturowej, Konwencja UNESCO w sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego (2005), Europejska Platforma Kart Różnorodności (2017) oraz Europejski Miesiąc Różnorodności (zainaugurowamy 4 maja 2021 r.) to inne ważne inicjatywy zapewniające ramy polityki i konkretnych działań promujących zarządzanie różnorodnością.

¹⁹ Vertovec (2007).

²⁰ IOM (2020).

²¹ Ethnologue (bez daty).

2.2 Docenianie różnorodności poprzez urzeczywistnianie zalet różnorodności

Koncepcja przewagi różnorodności wychodzi z założenia, że różnorodność nie jest zagrożeniem i dobrze zarządzana może przynosić wzbogacenie wszystkim stronom i to w najszerszym tego słowa znaczeniu. W tym sensie korzyści płynące z różnorodności są ściśle powiązane z korzyściami z włączenia.

Uświadomienie sobie przewagi różnorodności nie jest jednak automatyczne. Wymaga, aby różnorodności towarzyszyły określone polityki i strategie włączenia, które umożliwiają zróżnicowany wkład w kształtowanie struktury kulturowej, gospodarczej i społecznej, czyniąc społeczeństwo prawdziwie włączającym, i zarządzając konfliktami, które mogą zagrażać spójności grupy i społeczności.

Osoby, organizacje, przedsiębiorstwa i społeczności muszą rozwijać umiejętność słuchania różnych głosów i uwzględniania perspektywy innych w procesach opracowywania polityki oraz przy projektowaniu nowych inicjatyw, usług i produktów. Pozwoli im to odblokować potencjalne korzyści i zidentyfikować potencjalne pułapki, których osoby o jednorodnym pochodzeniu mogą nie dostrzegać. Co bardziej oczywiste, aspekty różnorodności, takie jak wielojęzyczność, mogą stanowić cenne zasoby społeczno-ekonomiczne.

2.3 Przykłady korzyści płynących z różnorodności

Badania wykazały, że różnorodność etniczna i religijna jest w rzeczywistości powiązana z większym dobrobytem ekonomicznym i społecznym. Jedno z badań wykazało, że grupy o wysokim poziomie jednorodności są bardziej podatne na negatywne kryzysy zewnętrzne niż grupy bardziej zróżnicowane, ponieważ te drugie mają lepszy dostęp do szerokiej gamy rozwiązań problemów i wyzwań.²²

W wielu innych badaniach analizowano związek między różnorodnością a produktywnością biznesową lub wynikami finansowymi, wykazując, że istnieje między nimi bezpośrednia, pozytywna korelacja. Jedno z badań²³, pokazało, że firmy o zróżnicowanych zespołach osiągają lepsze wyniki, w tym marżę zysku operacyjnego nawet o 12,6% wyższą niż firmy o mniej zróżnicowanych zespołach. W innym badaniu²⁴, które koncentrowało się na firmach venture capital, badacze stwierdzili, że różnorodność znacznie poprawiła wyniki finansowe na poziomie portfela indywidualnego i firmy, a także ogólny zwrot funduszy.

Wyniki takich badań można uogólnić i zastosować w wielu innych sektorach i interakcjach międzyludzkich. Przewaga różnorodności jest również widoczna na poziomie krajowym, gdzie w ujęciu bilansowym występuje spójna dodatnia korelacja między imigracją a wzrostem gospodarczym. Niedawna analiza wysoko wykwalifikowanych zawodów w dziedzinach takich jak prawo, medycyna, nauka, środowisko akademickie i zarządzanie²⁵ pokazuje pozytywny związek między różnorodnością a wartością towarów i usług wytwarzanych w Stanach Zjednoczonych od 1960 r. Istnieją podobne dowody na „dywidendę od różnorodności” w Europie²⁶, także w odniesieniu do czynników pozaekonomicznych, takich jak ogólny dobrobyt²⁷ i bezpieczniejsza okolica²⁸.

²² Page (2008).

²³ Andersen i Andersen (2016).

²⁴ Gompers i Kovvali (2018).

²⁵ Hsieh et al. (2019).

²⁶ d’Albis, Boubtane and Coulibaly (2018).

²⁷ Singh, Hedge and Atreay (2017).

²⁸ Males (2017).

Badacze stwierdzili też, że miasta z bardziej zróżnicowaną miejską siłą roboczą mają wyższy poziom płac i produktywności, co sugeruje pozytywne skutki różnorodności imigrantów miejskich. W szczególności mnogość krajów, z których pochodzą imigranci, poprawia dobrobyt ekonomiczny zarówno firm, jak i pracowników²⁹.

Podsumowując, różnorodność jest dobrem publicznym, dzięki któremu pracownicy są bardziej produktywni, a społeczności bardziej odporne, zwiększając dostępną im wiedzę, a także stwarzając im możliwości wzajemnego inspirowania się pomysłami i generowania innowacji. Podobnie uczestnicy programu Miast Międzykulturowych stwierdzili, że głośna promocja koncepcji przewagi różnorodności przyczyniła się do poprawy spójności społecznej, zwłaszcza w zakresie relacji sąsiedzkich i otwartości na migrantów i mniejszości.³⁰

2.4 Zarządzanie różnorodnością

Koncepcja „zarządzania różnorodnością” opiera się na przekonaniu, że zarządzanie różnorodnością jest skuteczniejsze (i bardziej opłacalne) niż ignorowanie wyzwań. Od lat 90. pojęcie to jest stosowane w obszarze rynku pracy i zarządzania organizacją.³¹ Kluczowe znaczenie ma jednak rozszerzenie tematu „zarządzania różnorodnością” i płynących z niego korzyści na inne dziedziny, promowanie polityk i działań ceniących różnorodność jako zasób w instytucjach publicznych, przestrzeniach miejskich, działaniach społecznych i kulturalnych, a także w życiu politycznym. Na przykład skuteczne zarządzanie różnorodnością w sektorze edukacji poprawi spójność społeczną, a co za tym idzie, wykształci bardziej kompetentnych młodych obywateli, którzy będą mogli wnieść wkład w bardziej włączające społeczeństwa.

Ponadto skuteczne zarządzanie napięciami, które mogą wynikać z szybkiego lub bezprecedensowego wzrostu lokalnej różnorodności, jest kluczem do uniknięcia eskalacji konfliktów.

Z tego powodu koncepcja ta powinna być rozpatrywana i stosowana jako kompleksowe podejście do zarządzania i podejmowania decyzji w sektorze publicznym i prywatnym, w tym do działań afirmatywnych ułatwiających uczestnictwo grup w wielu sektorach.

Zalecenia dla zarządzających w każdej dziedzinie, mające na celu zwiększenie w sposób przemyślany reprezentacji zróżnicowanych cech w grupach, są następujące:

- Należy zacząć wcześniej. Ważne jest, aby na jak najwcześniejszym etapie zakodować różnorodność w „DNA” organizacji lub firmy; dużo łatwiej jest zbudować zróżnicowaną organizację od podstaw niż dywersyfikować dużą, złożoną, ale jednorodną biurokrację.
- Subtelne, zamierzone zmiany mogą wywołać efekt domina. Na przykład zamówienia publiczne mogą preferować przedsiębiorstwa, które są wyraźnie zaangażowane w różnorodność, dając im impuls konkurencyjny.
- Przy zatrudnianiu nie jest konieczne wyraźne faworyzowanie określonej grupy. Często proste zmiany w procesie rekrutacyjnym mogą zwiększyć różnorodność. Jednym z przykładów jest stosowanie anonimowego sprawdzania potencjału kandydatów; przykładowo przesłuchania muzyków za ekranami zdecydowanie zwiększyły odsetek kobiet, które dostały się do orkiestr symfonicznych.

²⁹ Kemeny and Cooke (2015).

³⁰ Joki et al. (2017).

³¹ Prasad and Mills (1997).

- Należy dążyć do różnorodności poza miejscem pracy. „Homofilia” to tendencja – często nieszkodliwa i uzasadniona chęć – do interakcji z ludźmi takimi jak my. Jednak interakcje społeczne ponad różnicami mają tendencję do zmniejszania uprzedzeń i pomagają zwiększać kompetencje międzykulturowe w sferze zawodowej i w innych sferach.

Podsumowując, ważne jest, aby być gotowym do otwartego rozpoznawania i zwalczania uprzedzeń: kiedy ludzie decydują się ignorować uprzedzenia lub zaprzeczać ich istnieniu, szukają partnerów biznesowych, członków zespołu i pracowników, którzy mają podobne cechy, przez co tracą wiele wymiernych korzyści płynących z różnorodności.

Wspieranie znaczących interakcji międzykulturowych

1. Definicja

Znacząca interakcja międzykulturowa to każde konstruktywne spotkanie w środowisku społecznym między osobami lub grupami z różnych kultur i stylów życia, odbywające się w atmosferze wzajemnego szacunku, zrozumienia i współpracy. Polityka międzykulturowa mówi o „znaczących interakcjach” między różnymi grupami kulturowymi lub etnicznymi, które uznają zarówno różnice, jak i podobieństwa między takimi grupami/osobami, promują atmosferę wzajemnego szacunku, zrozumienia i współpracy oraz przeciwdziałają tendencji do samosegregacji. Znaczące interakcje międzykulturowe to takie, które odbywają się na równych warunkach, niezależnie od tego, czy stanowią wyzwanie, czy są pozytywne i które ostatecznie powinny być satysfakcjonujące dla wszystkich zaangażowanych, przyczyniając się do realizacji wspólnych celów.

2. Szerszy kontekst

Zalecenie Komitetu Ministrów [CM/Rec\(2022\)10 w sprawie wielopoziomowych polityk i rządzenia na rzecz integracji międzykulturowej](#) zawiera cały dział poświęcony wspieraniu znaczących interakcji i stwierdza, że polityka publiczna na wszystkich poziomach powinna dążyć do tworzenia przestrzeni i możliwości dla znaczących i pozytywnych interakcji między członkami społeczeństwa z różnych środowisk, jako warunek wstępny budowania zaufania i wspólnego życia, a także uświadomienia sobie korzyści, jakie niesie ze sobą różnorodność. Ponadto zachęca władze publiczne i inne organizacje do wspierania działań i projektów międzykulturowych, które łączą osoby o różnym pochodzeniu, budują sieci społeczne i sprzyjają wzajemnemu zrozumieniu (paragrafy 27 i 30 Załącznika do Zalecenia).

Oparta na „teorii kontaktu”³² metodologia znaczących interakcji międzykulturowych polega na tworzeniu warunków do konstruktywnych codziennych spotkań ponad podziałami kulturowymi, ale także innymi rodzajami różnic (płeć, wiek, różnice społeczno-ekonomiczne, status itp.). Wiele badań dostarczyło dowodów na to, że kontakt z członkami grupy uważanej za „inną” zmniejsza tendencje do negatywnego stereotypizowania tej grupy. Na przykład jedno z badań³³ wykazało, że nawiązywanie przyjaźni z osobami należącymi do społeczności LGBTI zmniejsza uprzedzenia związane z orientacją seksualną lub tożsamością płciową, podczas gdy inne badanie wykazało, że przyjaźnie białych uczestników z osobami pochodzenia latynoskiego lub afroamerykańskiego zmniejszyły ich ukryte uprzedzenia wobec tych grup.³⁴

Znaczące interakcje międzykulturowe, jako forma aktywnej interwencji władz publicznych w celu demarginalizacji społeczności (lub zapobiegania marginalizacji), jest kamieniem węgielnym modelu integracji międzykulturowej.³⁵ W modelu tym zaleca się podejmowanie trwałych i skutecznych wysiłków w celu regularnego kontaktu różnych mieszkańców. Zwłaszcza jeśli chodzi o mieszkalnictwo, szkoły, zatrudnienie, przedsiębiorstwa, usługi socjalne i urbanistykę, „krytyczne znaczenie ma promowanie mieszania się i znaczących interakcji międzykulturowych w przestrzeni publicznej, zamiast pozwalać, by segregacja odbywała się nieświadomie poprzez podejście laissez-faire”. Konkretnie oznacza to na przykład równe szanse dla wszystkich dzieci w uczęszczaniu do dobrej lokalnej szkoły publicznej, z nauczycielami rekrutowanymi z różnych grup³⁶, lub mieszkania socjalne,

³² Allport (1954).

³³ Hodson, Harry and Mitchell (2009).

³⁴ Aberson, Shoemaker and Tomolillo (2004).

³⁵ Rada Europy (2021).

³⁶ Komisja Europejska/EACEA/Eurydice (2019).

które nie są skoncentrowane w stygmatyzowanych dzielnicach.³⁷ Oznacza to również wspieranie inicjatyw sportowych, artystycznych i kulturalnych, które świadomie dążą do maksymalizacji znaczących interakcji międzykulturowych oraz procesów współtworzenia, które odblokują przewagę różnorodności tam, gdzie to możliwe. Każdą politykę, program i projekt można zbadać pod kątem tego, czy sprzyjają one takiemu mieszanemu i budowaniu zaufania, podczas gdy szersza komunikacja publiczna (medialna) może wzmocnić lokalne historie konstruktywnej interakcji. Takie podejście buduje, jak to określają [Wzorcowe ramy strategii integracji międzykulturowej na poziomie krajowym](#), *wspólną, a nie segregowaną, sferę publiczną*.

Znaczące interakcje międzykulturowe zachodzą głównie na poziomie lokalnym. Jednak polityka regionalna i krajowa może odgrywać kluczową rolę w zachęcaniu polityk lokalnych do tworzenia zdrowego środowiska dla znaczących kontaktów międzykulturowych. Wydarzenia i ośrodki kulturalne odgrywają szczególnie ważną rolę w budowaniu wspólnej przestrzeni publicznej, w której zachodzi większość interakcji międzykulturowych, zachęcając ludzi do odkrywania mnogości tożsamości poprzez zauważenie różnorodności ich dziedzictwa, a także poprzez współczesną ekspresję kulturową.

2.1 Znaczące interakcje w praktyce na poziomie indywidualnym i grupowym

Podczas gdy znacząca interakcja międzykulturowa polega na tworzeniu warunków do owocnych codziennych spotkań ponad różnicami kulturowymi i innymi, osiągnięcie takiej interakcji w zróżnicowanych społeczeństwach, mieszanych dzielnicach, szkołach, przestrzeniach publicznych, organizacjach lub społecznościach jest trudnym zadaniem. Bez świadomych i ukierunkowanych działań na rzecz budowania poczucia równości, wzajemnego zrozumienia i współpracy, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i wspólnotowym, rzadko udaje się osiągnąć znaczącą interakcję międzykulturową.³⁸

Akceptowane wzorce zachowań społecznych i komunikacji są często nazywane „kodeksami społecznymi” lub „normami kulturowymi”.³⁹ Są to „zasady i standardy zrozumiałe dla członków grupy, które kierują zachowaniami społecznymi lub ograniczają je bez mocy prawa”.⁴⁰ Często odnoszą się do postrzeganej presji społecznej, aby angażować się w określone zachowania lub nie⁴¹. I chociaż często niewypowiedziane lub podświadome, normy te mają duży wpływ na interakcje z innymi osobami.

Kompetencje międzykulturowe to znajomość przyjętych wzorców zachowań społecznych i komunikowania się danej jednostki lub grupy oraz pewne opanowanie radzenia sobie w sytuacjach nowych, różnorodnych, nierutynowych, mobilizacja postaw, umiejętności i nastrojów ludzi w celu osiągnięcia miarodajnego wyniku.⁴² Wszystkie środowiska mają swoje własne akceptowalne wzorce zachowań. Środowiska i interakcje międzykulturowe są często złożone, ponieważ zazwyczaj są półspontaniczne, charakteryzują się większą różnorodnością uczestników, a reguły takich interakcji są często ukryte lub niejednoznaczne. Niemniej jednak, im lepiej wszyscy (zarządzający, mieszkańcy, przybysze, migranci, mniejszości) rozumieją środowisko lub kontekst, w którym zachodzi znacząca interakcja międzykulturowa, tym większe są szanse na przystosowanie się i osiągnięcie znaczącego

³⁷ ICC (2015).

³⁸ ICC (2017).

³⁹ Dulebohn (2020).

⁴⁰ Cialdini and Trost (1998).

⁴¹ Ajzen (1991).

⁴² Khovanova-Rubicondo (2021).

rezultatu. Subtelne elementy, które odgrywają kluczową rolę w określaniu charakteru – a często wyniku – interakcji społecznej, są to:

- Komunikacja/mowa — komunikacja jawna lub ukryta, używany język/słowa, głośność mówienia, sposoby przekazywania wiadomości w kontekście danej sytuacji.
- Zachowanie niewerbalne – wykorzystanie lub zajęcie przestrzeni, gesty, mimika.
- Wygląd (ubiór) – jest to główny wektor komunikacji niewerbalnej. Natychmiast komunikuje innym wizerunek osoby w sposób uwarunkowany kulturowo, zwłaszcza w odniesieniu do statusu społecznego i płci; oraz
- Zasady etykiety – to, co może być uprzejme w jednej kulturze, może być uznane za obraźliwe w innej.

Odzwierciedlenie lub częściowe odzwierciedlenie kodów społecznych drugiej strony interakcji może nieść ze sobą kilka bardzo różnych komunikatów, w zależności od sytuacji, w której są wyrażane. Mogą np. ogłosić otwartość: „Jestem częścią Twojej grupy”, „Jestem gotowa komunikować się z Tobą na Twoich zasadach”, „Jestem gotów podzielić się z Tobą czymś”, „Chciałabym należeć do Twojej grupy”.

Odwrotnie, gdy zachowania nie są dostosowane do grupy lub środowiska, mogą być postrzegane jako „zachowania odrzucające”, co można interpretować jako:

- Chęć narzucenia własnego stylu („nie chcę się dostosowywać”, „ubieram się tak, jak chcę, nie przestrzegając żadnego dress code”, „nie chcę być taki jak Ty” itp.).
- Lekceważenie norm kulturowych rozmówcy lub przekonanie, że dostosowanie się do norm drugiej strony jest wyłącznie obowiązkiem jednej ze stron.
- Dążenie do podporządkowania sobie kogoś poprzez różnice społeczne.
- Narzucanie osądu bez próby zrozumienia perspektywy lub kultury innej osoby.

Konsekwencje takiego zachowania będą się przejawiać w sferze społecznej (wiktymizacja, wyobcowanie i izolacja, wyzysk i opresja) lub psychologicznej (cierpienie emocjonalne, niska samoocena, poczucie winy, lęk przed innymi, nieufność, podejrzliwość). Kompetentne międzykulturowo osoby, organizacje i instytucje powinny zatem być świadome niebezpieczeństw związanych z zachowaniami, które mogą być postrzegane jako odrzucające, i poszukiwać takich wzorców postępowania, aby ich uniknąć.

Dostosowanie się do wzorców zachowań przyjętych w grupie innej niż Twoja nie oznacza utraty tożsamości. Oznacza poszukiwanie sposobów komunikowania się w sposób bardziej znaczący i skuteczny, by nawiązać pozytywny kontakt z rozmówcą. Wymaga to:

- Bycia świadomym własnych kulturowo uwarunkowanych wzorców zachowań i kodów społecznych, tak samo jak posiadania znajomości kodów tych osób, z którymi możesz wchodzić w interakcje.
- Poszanowania swojego interlokutora bez względu na jego status społeczny.
- Dostosowania swojego zachowania w sposób, w który ułatwia komunikację.
- Rozważenia dostosowań (np. stroju), dzięki którym czujesz się komfortowo, ale które również sygnalizują poszanowanie dla kultury Twojego rozmówcy.

Celem jest dzielenie się informacjami, zidentyfikowanie wspólnej płaszczyzny, wymiana oznak wzajemnego zrozumienia i znalezienie sposobów na uzyskanie rezultatów istotnych dla wszystkich osób zaangażowanych.

Dostosowanie się działa w obie strony. Aby interakcja miała sens, wszyscy zaangażowani muszą podjąć wysiłek. W środowisku lokalnym oznacza to, że wszyscy aktorzy zaangażowani w interakcję międzykulturową – zarządzający, urzędnicy państwowi, przedstawiciele mniejszości i większości, migranci, osoby nowoprzybyłe – muszą podjąć ten wysiłek, aby stworzyć integracyjną i spójną społeczność. Jednocześnie jednostki wchodzące do grupy mogą być zmuszone do włożenia większego wysiłku w zrozumienie pewnych norm i wartości grupy. Tymczasem rolą grupy jest pomóc osobie nowoprzybyłej w integracji i poczuciu się swobodnie. Dlatego naturalne jest, że nowoprzybyłym towarzyszy się w tym procesie, być może poprzez udzielanie odpowiednich rad, wskazówek, wyjaśnień, objaśnienie norm i odpowiednią pomoc. Dobrym przykładem takiego towarzyszenia jest "Polityka powitalna"⁴³ którą wdrażają miasta członkowskie programu Miast Międzykulturowych Rady Europy, realizując swój międzykulturowy model integracji imigrantów i uchodźców.

Promowanie aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa

1. Definicja

Aktywne obywatelstwo i uczestnictwo ma miejsce, gdy interesariusze (wszystkie osoby, w tym w stosownych przypadkach, obcokrajowcy) mają prawo, środki, przestrzeń, możliwość i wsparcie, aby swobodnie wyrażać swoje opinie i wpływać na podejmowanie decyzji w sprawach, które ich dotyczą. W niektórych sytuacjach uczestnictwo może oznaczać przejęcie przewodnictwa i kierowanie procesem przez osoby, których dana kwestia bezpośrednio dotyczy. Uczestnictwo międzykulturowe wymaga równych i pełnych szacunku podstaw, w których każdy czuje się wysłuchany, i obejmuje pokonywanie przeszkód, które mogą utrudniać aktywny udział niektórych interesariuszy.

2. Szerszy kontekst

Model międzykulturowy przywiązuje dużą wagę do promowania przestrzeni i możliwości znaczących interakcji międzykulturowych, uczestnictwa i dialogu międzykulturowego.

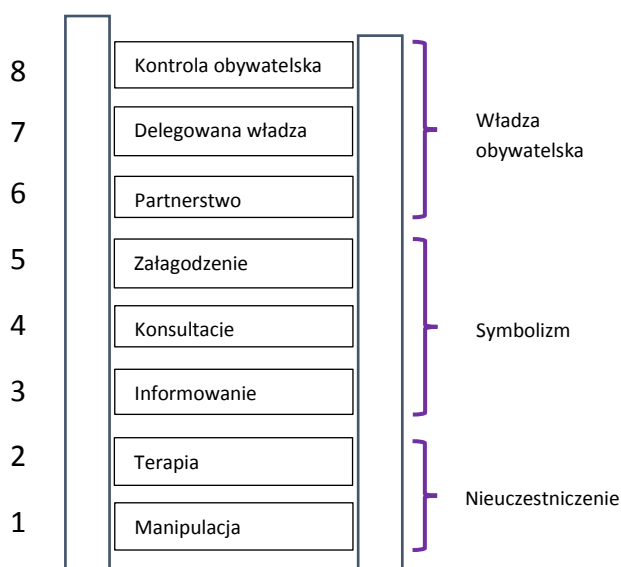
Zalecenie [CM/Rec\(2022\)10 w sprawie wielopoziomowych polityk i rządzenia na rzecz integracji międzykulturowej](#) potwierdza, że *należy zachęcać do znaczącego udziału gospodarczego, społecznego, kulturalnego, i w stosownych przypadkach politycznego, wszystkich członków społeczeństwa, w tym migrantów i osób o pochodzeniu migracyjnym, oraz wspierać je, w połączeniu z wysiłkami na rzecz wzmocnienia pozycji osób zmarginalizowanych, wykluczonych społecznie i znajdujących się w trudnej sytuacji* (paragraf 32 Załącznika do Zalecenia).

Przez uczestnictwo rozumie się nie tylko korzystanie z prawa wyborczego, ale także rzecznictwo, debatę oraz współtworzenie i monitorowanie polityki przez obywateli. [Wzorcowe ramy strategii integracji międzykulturowej na poziomie krajowym](#) istotnie określają, że same prawa wyborcze nie gwarantują aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa obcokrajowców, oraz że należy zbadać alternatywne formy uczestnictwa, które umożliwią im przynajmniej wniesienie wkładu w politykę na szczeblu lokalnym.

⁴³ ICC (2021d).

Uczestnictwo implikuje podział władzy. Oznacza to angażowanie ludzi o różnym pochodzeniu i cechach w podejmowanie decyzji w instytucjach politycznych, edukacyjnych, społecznych, ekonomicznych, czy kulturalnych. Jak wskazuje „drabina partycypacji” Sherry Arnstein (patrz Rysunek 3), polityka partycypacyjna pozwala na różne stopnie partycypacji: od zwykłej informacji, a nawet manipulacji, do rzeczywistego oddania władzy mieszkańcom. Dozwolony stopień uczestnictwa decyduje nie tylko o znaczeniu procesu partycypacyjnego, ale także o jego potencjale wspierania znaczących interakcji międzykulturowych wśród obywateli: np. jeśli w kwestionariuszu uczestnicy mogą odpowiedzieć tylko „tak” lub „nie”, to nie ma miejsca na dzielenie się argumentami i perspektywami, poznawanie „innego” oraz przełamywanie stereotypów i uprzedzeń. Jednak mniej intensywne procesy partycypacyjne, takie jak konsultacje, mogą być również przydatne do rozpoczęcia stopniowego angażowania i wzmacniania grup, które mogą nie myśleć, że podejmowanie decyzji dotyczących polityki publicznej jest przestrzenią dla nich. Podczas gdy nowsze formy konsultacji i uczestnictwa w technologii cyfrowej (np. sieci społecznościowe, fora społecznościowe online, petycje i crowdsourcing) z pewnością zwiększają uczestnictwo pod względem ilościowym, to czasami zachodzi ryzyko obniżenia jakości zaangażowania obywatelskiego. Kluczową kwestią jest to, że każdy poziom uczestnictwa powinien być konsekwentny. Jeśli ludzie nie czują, że ich wkład może naprawdę wpłynąć na proces, będą zdemotywowani i cynicznie nastawieni do uczestnictwa.

Z perspektywy praw człowieka istnieje potrzeba proaktywnego ułatwiania uczestnictwa osób lub grup tradycyjnie wykluczonych lub których głosy nie mają wystarczającej przestrzeni w sferze publicznej.



Rysunek 3 - Drabina uczestnictwa obywateli autorstwa Sherry Arnstein

Uczestnictwo międzykulturowe oznacza, że wszyscy interesariusze mają prawo do uczestnictwa, nawet jeśli zdecydują się z niego nie korzystać. W związku z tym bycie migrantem lub przynależność do mniejszości nie powinno samo w sobie oznaczać żadnej przeszkody w uczestnictwie, a cały proces musi być niedyskryminujący.

Uczestnictwo nie powinno ograniczać się do jednej części cyklu polityki (jak na przykład formułowanie polityki), ale powinno być stosowane na różnych etapach opracowywania, wdrażania i oceny polityki. Co więcej, prawdziwie międzykulturowe społeczeństwo dąży do zastosowania międzykulturowego uczestnictwa we wszystkich obszarach interwencji publicznej, od planowania urbanistycznego po kulturę, edukację i porządek publiczny.

Rada Europy od dawna zajmuje się promowaniem uczestnictwa jako elementu budowania demokracji wyższej jakości. Zwracając się do szczebla krajowego, Komitet Ministrów przyjął [Zbiór wytycznych w sprawie udziału obywateli w podejmowaniu decyzji politycznych](#),⁴⁴ wskazując, że współpraca w procesie decyzyjnym wzmacnia siłę instytucji i prowadzi do lepszej jakości decyzji. W 2018 r. przyjął

⁴⁴ Rada Europy (2017).

on szeroko zakrojone Zalecenie [CM/Rec\(2018\)4 do Państw Członkowskich w sprawie uczestnictwa obywateli w lokalnym życiu publicznym](#),⁴⁵ które zawiera zasady lokalnej polityki partycypacji demokratycznej (załącznik A Zalecenia) oraz kroki i środki zachęcania i wzmocnienie udziału obywateli w lokalnym życiu publicznym (załącznik B). Zalecenie w definicji obywatela wyraźnie uwzględnia, tam gdzie jest to właściwe, rezydentów zagranicznych.

Inne organizacje międzynarodowe również wyraziły znaczenie pełnego, różnorodnego i znaczącego uczestnictwa na poziomie lokalnym – zobacz na przykład: [Europejska Karta ochrony praw człowieka w mieście](#)⁴⁶ oraz [Globalna Karta praw człowieka w mieście - Agenda Unii Miast i władz lokalnych](#)⁴⁷ z ponad 400 miastami-sygnatariuszami. W Art. 4 Europejskiej Karty miasta zobowiązują się do przyjęcia aktywnej polityki wspierania ludności znajdującej się w trudnej sytuacji, gwarantując każdej osobie prawo do obywatelstwa i uczestnictwa. W Artykule 8, dotyczącym prawa do udziału w życiu politycznym, Karta uznaje, że miasta muszą wspierać rozszerzenie prawa do głosowania i kandydowania w wyborach na szczeblu gminnym na wszystkich pełnoletnich mieszkańców niebędących obywatelami danego państwa członkowskiego, jeśli mieszkają w mieście ponad dwa lata.

[Nowa Miejska Agenda Programu ONZ Habitat III](#)⁴⁸ wzywa miasta do zachęcania do uczestnictwa, generowania poczucia przynależności i własności wśród wszystkich swoich mieszkańców, a także do tworzenia przestrzeni publicznych, które przyczynią się do poprawy partycypacji politycznej. Zgodnie z modelem międzykulturowym, agenda zobowiązuje się do promowania poszanowania różnorodności i równości, jako kluczowych elementów humanizacji miast, a także do ustanowienia mechanizmów instytucjonalnych, politycznych, prawnych i finansowych w celu poszerzenia integracyjnych platform dla znaczącego udziału w podejmowaniu decyzji, planowaniu i monitoringu uniwersalnym.

2.1 Dlaczego potrzebujemy aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa?

Zaangażowanie w międzykulturowy tryb uczestnictwa jest konieczne, aby każdy miał wiedzę, pewność siebie i możliwość uczestnictwa. Argumentując za włączającym i zróżnicowanym udziałem, należy rozważyć następujące argumenty:

- **Reprezentatywność:** uczestnictwo (w wyborach oraz w mniej sformalizowanych procesach) jest mechanizmem gwarantującym przedstawicielstwo. Jeśli jednak pewne grupy są systematycznie niedoreprezentowane, coś co z zewnątrz wygląda na partycypację może stać się w rzeczywistości dodatkowym instrumentem wykluczenia i zagrożeniem dla demokracji.
- **Uwzględnianie różnorodności:** koncepcja „superróżnorodności”⁴⁹ uczy nas, że nie powinniśmy już myśleć o tym, jak „integrować” migrantów, ale raczej o tym, jak zorganizować uczestnictwo w społeczeństwie tak, aby odzwierciedlić jego różnorodność. Różnorodność społeczno-kulturowa znacznie wykracza poza migrację (obejmuje też osoby starsze, mniejszości religijne, osoby z niepełnosprawnością, osoby należące do mniejszościowych grup etnicznych, osoby o nienormatywnej orientacji seksualnej itp.).
- **Poprawa efektywności:** uwzględnienie potrzeb ludności sprawi, że usługi publiczne staną się bardziej efektywne i oszczędne. Jeśli proces partycypacyjny jest zorganizowany w taki sposób, że rezultaty

⁴⁵ Rada Europy (2018).

⁴⁶ UCLG (2010).

⁴⁷ UCLG (2011).

⁴⁸ Habitat III (2016).

⁴⁹ Vertovec (2007).

nie uwzględniają potrzeb istotnej części populacji, to środki zostaną przeznaczone na rozwiązania cząstkowe. Zwiększając poparcie dla polityk publicznych, zwiększa się również ich wiarygodność i trwałość.

- Wspieranie znaczących interakcji międzykulturowych: proces partycypacyjny, w którym udaje się zaangażować wszystkie rodzaje ludzi w identyfikację problemów i podejmowanie decyzji, nie tylko przyniesie bardziej włączające wyniki, tworząc przestrzenie i usługi dla wszystkich, ale także zachęci do znaczących interakcji międzykulturowych i pokaże ludziom, że mogą współpracować w znaczący, konstruktywny sposób. Idealny proces partycypacyjny przypomina proces deliberatywny – to jest prowokujący do myślenia dialog na temat preferencji, wartości i interesów w sposób nieprzymusowy między różnymi grupami i jednostkami.⁵⁰ W ramach modelu deliberatywnego decyzja jest podejmowana na podstawie najlepszych argumentów, a nie władzy, a wymiana argumentów prowadzi również do lepszego zrozumienia perspektywy drugiej strony. Ponadto efekt ten wzmacnia „hipoteza kontaktu”, zgodnie z którą interakcja między ludźmi z różnych środowisk pomaga zwalczać stereotypy i budować wspólną tożsamość, o ile uczestnicy są na równych prawach i rozwiązują wspólny problem.⁵¹
- Wzmocnienie pozycji: procesy partycypacyjne to laboratorium demokracji, w którym uczymy się wyrażać opinie i idee, akceptować opinie innych ludzi i osiągać kompromisy, przestrzegając komunikacyjnych i demokratycznych „reguł gry”. Mogą stać się narzędziem wzmocnienia pozycji osób niedostatecznie reprezentowanych lub nieposiadających bezpośredniego rzecznika politycznego w instytucjach.
- Budowanie zaufania: uczestnictwo może ustanowić lub wzmocnić powiązania między administracją publiczną a różnymi grupami, które nie czują się ani reprezentowane, ani wysłuchane, budując więzi zaufania i wzajemnego zrozumienia, które będą następnie przydatne w przyszłości, zwłaszcza podczas kryzysów.

2.2 Współpraca z władzami innych szczebli: rola władz regionalnych i lokalnych we wspieraniu aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa

Celem polityk promujących aktywne obywatelstwo i uczestnictwo powinno być tworzenie społeczeństw, w których różnorodni ludzie mają prawa, umiejętności, wiedzę, pewność siebie i możliwości uczestnictwa, ale także takich, w których władze publiczne są otwarte i przyjmują z zadowoleniem różnorodne formy uczestnictwa. Obowiązkiem władz na wszystkich szczeblach jest zapewnienie środków niezbędnych do tego, by kanały komunikacji były otwarte, przejrzyste i dostępne, aby sprzyjały uczestnictwu i maksymalizowały różnorodność uczestników.

Jednakże, gdy polityki krajowe nie oferują lub nie mogą oferować skutecznych narzędzi służących integracji obywatelskiej cudzoziemców, to właśnie władze regionalne lub lokalne mogą wiele zrobić, aby wpłynąć na sposób, w jaki różne grupy wchodzi w interakcje i współpracują w zakresie przydzielania wpływu i zasobów. Większość miast powołała ciała konsultacyjne rezydentów zagranicznych, w których te rady lub komitety pełnią rolę doradczą. Praktyka pokazuje, że takie komitety mają wpływ, jeśli zaangażowane osoby wierzą, że proces faktycznie wpłynie na ich codzienne życie, i kiedy mogą podjąć inicjatywę aktywnego wyrażania opinii, zamiast czekać na konsultacje w z

⁵⁰ Dryzek (2000).

⁵¹ Gaertner et al. (2016).

góry ustalonych kwestiach. W idealnej sytuacji właściwy organ publiczny powinien zapewnić odpowiedni budżet oraz wsparcie logistyczne.

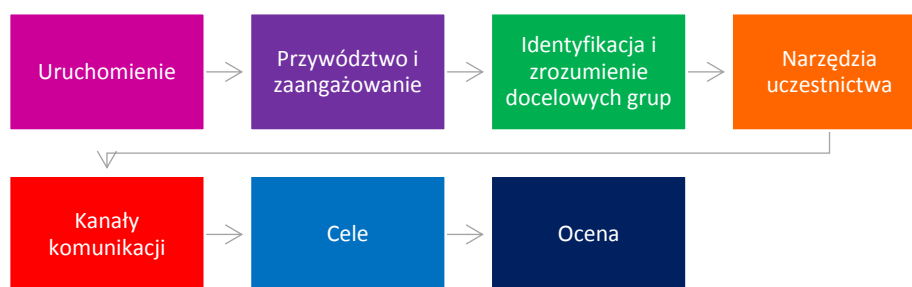
Jeśli chodzi o nowoprzybyłe osoby, to obywatelstwo i prawa wyborcze wyraźnie nie gwarantują im udziału w życiu politycznym. Co więcej, nie wszyscy mają takie same możliwości lub chcą uzyskać obywatelstwo kraju zamieszkania. Dlatego państwa i rządy na wszystkich poziomach muszą przetestować alternatywne i innowacyjne formy uczestnictwa, które mogą umożliwić osobom niebędącym obywatelami zaangażowanie w kształtowanie swoich społeczności, takie jak fora dyskusyjne, okrągłe stoły na rzecz współtworzenia, współwdrażania i współoceny polityki lokalnej, budżet partycypacyjny, sztuka i edukacja. Takie uczestnictwo jednostek i organizacji pozarządowych jest niezbędne, aby sprostać złożoności superróżnorodności.

Kluczowe pytania to: w jaki sposób władze mogą zaplanować bardziej wszechstronny i znaczący udział? Co trzeba zrobić, aby zwiększyć partycypację polityczną i społeczną cudzoziemców? Jedną z odpowiedzi jest dalsze badanie szeregu alternatywnych mechanizmów partycypacyjnych – na przykład poprzez ustanowienie standardów reprezentacji osób z różnych środowisk społeczno-kulturowych (np. zarządy związków zawodowych, rady szkolne, joint ventures z sektorem prywatnym i pozarządowym etc.) lub poprzez zaangażowanie osób pochodzących z różnych środowisk społeczno-kulturowych w uczestnictwo (rady sektorowe lub tematyczne, rady dzielnicowe, sąsiedzkie, obywatelskie etc.). Ponadto władze mogą wspierać model międzykulturowy w bardziej nieformalnych przestrzeniach uczestnictwa, zwłaszcza w obiektach lokalnych, takich jak centra obywatelskie lub sąsiedzkie, które są miejscami spotkań i dialogu między mieszkańcami. Aby to zrobić, miasta muszą zidentyfikować czołowe postacie pochodzące z różnych grup i współpracować z nimi.

Jednym z wyzwań, przed którymi stoją władze, jest trudność w monitorowaniu udziału mieszkańców o różnym pochodzeniu społeczno-kulturowym w procesie decyzyjnym. Gromadzenie danych jest kosztowne i nie zawsze jest dozwolone przez prawo. Inne bariery dotyczą samej instytucji: na przykład konieczne jest budowanie zdolności do uczestnictwa międzykulturowego i współtworzenia nie tylko w działach zajmujących się różnorodnością lub kwestiami uczestnictwa, ale wśród całego personelu publicznego, w tym na najwyższym szczeblu decyzyjnym.

2.3 Opracowywanie procesu uczestnictwa międzykulturowego

Do kluczowych elementów, które należy wziąć pod uwagę przy projektowaniu procesu uczestnictwa z perspektywy międzykulturowej, należą elementy wskazane poniżej:



Rysunek 4 - Kroki w projektowaniu międzykulturowego procesu partycypacyjnego

Uruchomienie: Każda innowacja w polityce wymaga wewnętrznej lub zewnętrznej motywacji w postaci wyzwania lub potrzeby, która pojawia się lub jest identyfikowana przez społeczeństwo, organizację lub samą władzę.

Czy organ w sposób partycypacyjny gromadzi i analizuje dane, które umożliwiają mu identyfikowanie pojawiających się wyzwań, przed którymi stoi społeczeństwo?

Czy organ ma kontakty z organizacjami reprezentującymi migrantów, mniejszości, grupy religijne itp. w celu identyfikacji potrzeb lub wyzwań, gdy tylko się pojawią?

Czy lokalne społeczeństwo obywatelskie jest w stanie zidentyfikować i zakomunikować wyzwania związane z uczestnictwem?

Czy organ regularnie przeprowadza ocenę swoich procesów pod kątem możliwości uczestniczenia w nich?

Przywództwo i zaangażowanie: są ważne w powiązaniu procesu partycypacyjnego z opracowywaniem i wdrażaniem tego procesu. Zaangażowanie to musi znaleźć odzwierciedlenie w alokacji zasobów i we wdrażaniu konkretnych środków.

Czy istnieje formalne zobowiązanie organu/władzy do promowania większego uczestnictwa?

Czy organ uwzględnia perspektywę płci?

Czy uznaje się, że osoby z różnych środowisk społeczno-kulturowych mają prawo do uczestnictwa w niektórych przypadkach niezależnie od tego czy są obywatelami czy stałymi mieszkańcami?

Czy politycy wyrazili wolę podjęcia szczególnych wysiłków w celu zapewnienia, że każdy może uczestniczyć?

Czy określono zasoby (personel, budżet) potrzebne do zwiększenia uczestnictwa w sposób włączający?

Czy formalnie zobowiązano się do udzielania informacji zwrotnych z zachowaniem pełnej przejrzystości?

Identyfikacja i zrozumienie grup docelowych: aby zachęcić poszczególne grupy do uczestnictwa, należy najpierw zebrać informacje o okolicznościach i przeanalizować przeszkody (językowe, informacyjne,

kulturowe, ekonomiczne itp.), które utrudniają uczestnictwo. Władze potrzebują proaktywnej postawy, szukania kontaktu z każdą konkretną grupą za pośrednictwem facylitatorów lub przedstawicieli oraz np. odwiedzania dzielnic lub konkretnych miejsc, w których spotykają się grupy docelowe.

Chociaż bardzo trudna do przeprowadzenia, kwantyfikacja dywersyfikacji może być użyteczna, jako wskaźnik sukcesu. Brak wymiernych danych nie usprawiedliwia jednak braku równowagi płci czy braku bardziej zrównoważonej reprezentacji profili, w tym osób, które zwykle nie są zaangażowane w procesy, ale których one dotyczą. Obawą wyrażaną przez wiele władz jest sytuacja, w której dana grupa jest reprezentowana tylko przez kilka głosów. Dlatego podejście oparte na interseksjonalności i różnorodności docelowej powinno być stosowane w obrębie każdej grupy tożsamości. Zamiast szukać „przedstawicieli” społeczności mniejszościowych, gdy w rzeczywistości społeczności te są bardzo zróżnicowane, bardziej przydatne jest dążenie do szerokiego uczestnictwa i rozważenie różnorodności poglądów, które można przedstawić, raczej niż szukanie jednolitej odpowiedzi. Władze powinny zadać sobie pytania:

Czy udało nam się zidentyfikować, kto zwykle nie uczestniczy, a powinien?

Dlaczego niektórzy nie uczestniczą? Co o tym świadczy?

Jakie są źródła informacji na temat tych, którzy nie uczestniczą?

Gdzie i jak można nawiązać wstępny kontakt w pozytywny sposób?

Czy powstały już powiązania pomiędzy przedstawicielami tych grup i czy pomagają one, czy też szkodzą, interseksjonalnej różnorodności?

Cele: określenie celów jest krokiem kluczowym w kształtowaniu zaangażowania w uczestnictwo. Chodzi o zdefiniowanie zainteresowania procesem partycypacyjnym i jego znaczenia (ale także ograniczeń) w sposób konkretny, osiągalny, mierzalny, odpowiedni i ograniczony w czasie (czyli z ang. „SMART”).

Nie można oczekiwać, że reprezentatywny udział na dużą skalę będzie miał miejsce, chyba że w grę wchodzi coś istotnego dla osób zaproszonych. Decydowanie o interwencjach, które mają bezpośredni wpływ na środowisko życia mieszkańców, takie jak usługi sąsiedzkie lub szkoły, to przykłady celów, których istotność jest łatwa do zrozumienia.

Władza przekazana społeczeństwu może być dobrym wskaźnikiem istotności procesu partycypacyjnego, ale nie zawsze. Jeśli celem jest osiągnięcie włączającego i zróżnicowanego uczestnictwa lub stworzenie przestrzeni dla znaczących interakcji międzykulturowych, konieczne może być obniżenie oczekiwań co do intensywności uczestnictwa, ponieważ nie każdy ma takie same zasoby, aby się zaangażować. Ważne jest, aby cele były jasno i przejrzysto określone. Ponadto ważne jest, aby przestrzenie decyzyjne (w których określane są cele uczestnictwa) odzwierciedlały również różnorodność.

Czy cel procesu partycypacyjnego jest jasno określony?

Czy cele odnoszą się do całej populacji lub przynajmniej do grup docelowych?

Czy istnieje mechanizm umożliwiający jednostkom określenie własnych celów lub zakwestionowanie oficjalnego celu?

Czy przekazano znaczącą moc decyzyjną w celu wzmocnienia uczestnictwa?

Czy uwzględniono zarządzanie oczekiwaniami?

Kanały komunikacji: główną ideą jest wykorzystanie wielu kanałów jednocześnie, aby dotrzeć do bardziej zróżnicowanej populacji. Włączenie mediów ze społeczności o różnorodnym pochodzeniu oraz komunikowanie się w językach mniejszości może mieć kluczowe znaczenie. Komunikacja bezpośrednia to konwencjonalny, ale często skuteczny „kanał”. Obecność w miejscach związanych z celem procesu partycypacyjnego (np. przy wyjściu ze szkoły przy próbie dotarcia do rodziców, w środkach transportu publicznego przy planowaniu jego udoskonalenia itp.) może być pomocna dla niektórych metodologii. Wreszcie, poziom przejrzystości i jakość komunikacji w całym procesie znacząco wpłynę na chęć ludzi do zaangażowania się.

Czy cele i ich znaczenie przekazywane są w jasnej i zwięzłej formie, prostymi słowami, które nie są zbyt abstrakcyjne?

Czy przekaz został dostosowany do różnorodnych odbiorców?

Czy skorzystano z różnych kanałów komunikacji?

Czy istnieją jakieś nietradycyjne metody docierania do ludzi, za pomocą których można ich zaangażować?

Czy w celu dotarcia do wszystkich osób, które chce się zaangażować, potrzebne są inne języki?

Narzędzia uczestnictwa: ważne jest znalezienie otwartego, dostępnego i nieodstrasżającego procesu oraz zaplanowanie wsparcia (w tym językowego) oferowanego różnym grupom osób. W przypadku wszystkich poziomów uczestnictwa ważne jest rozważenie, gdzie i kiedy proces się odbędzie. Istotne jest również to, aby realistycznie zaplanować różne poziomy gotowości do zaangażowania i zapewnić możliwości tym, którzy chcą uczestniczyć, ale nie mają odwagi wziąć udziału w publicznej dyskusji.

Konstrukcja procesów partycypacyjnych uświadamia nam, że stajemy przed sprzecznymi celami: umożliwienie ludziom podejmowania złożonych i znaczących decyzji przy jednoczesnym zaangażowaniu jak największej liczby osób. Nie chodzi o samo zgromadzenie spektrum różnorodnych

obywateli, ale o zebranie różnorodności głosów i perspektyw, które istnieją na danym terytorium i których należy wysłuchać. Zaprojektowanie procesu partycypacyjnego w taki sposób, aby osiągnąć równowagę między tymi dwoma celami, jest dużym wyzwaniem. Urzędnicy pełniący rolę facyliatorów, a nie koordynatorów, mogą być często użyteczni w tworzeniu podstaw większej równości i w pomaganiu uczestnikom poczuć, że są właścicielami procesu.

Również kwestie logistyczne należy rozważyć, uwzględniając wrażliwość międzykulturową. Może to czasem oznaczać organizowanie wydarzeń, biorąc pod uwagę wygodę uczestników, a nie urzędników, wybór miejsca na terenie społeczności lub w budynku władzy publicznej, dostępność kulturowo odpowiednich napojów i przekąsek oraz przewidzenie miejsca/czasu na modlitwę, a także uznanie konkretnych potrzeb, jak np. bezpłatna opieka nad dziećmi.

Czy narzędzia, przestrzeń i metody uczestnictwa odpowiadają wszystkim, odzwierciedlają i są otwarte na wszystkich?

Czy miejsca wybrane na realizację procesów partycypacyjnych są zachęcające?

Czy przewidziano pewne powitalne procedury informowania i szkolenia nowych uczestników?

Czy w zespole osób prowadzących proces partycypacyjny są osoby, których profil odpowiada tym, które chcemy zachęcić do uczestnictwa?

Czy istnieją bariery (język, lokalizacja, czas, transport, opieka nad dziećmi, jedzenie, zachęty, dynamika władzy itp.), które należy wziąć pod uwagę w trakcie całego procesu?

Czy systemy wsparcia związane z procesem są ogłaszane i dostępne dla wszystkich, czy też dostęp do nich jest zbyt skomplikowany?

Czy istnieje wiele sposobów przekazywania informacji zwrotnych i opinii?

Czy oferowane są różne poziomy zaangażowania?

Czy będzie możliwy prawdziwy proces deliberatywny i wymiana opinii?

Ewaluacja: Procesy ewaluacji i informacji zwrotnej powinny być tak włączające, jak sam udział w podejmowaniu decyzji. W tym celu należy ponownie wykorzystać różnorodne kanały komunikacji oraz sieć uczestników, która powstała w trakcie procesu. Jednocześnie jest to początek nowego cyklu partycypacji, ponieważ wyciąga się wnioski na temat tego, w jakim stopniu cele partycypacji zostały osiągnięte, co się sprawdziło a co nie, oraz jak można poprawić uczestnictwo w przyszłości.

W jakim stopniu cele procesu partycypacyjnego zostały osiągnięte?

W jakim stopniu cele dotyczące różnorodności uczestnictwa zostały osiągnięte?

Jakie wnioski możemy wyciągnąć z mocnych i słabych stron procesu partycypacyjnego, aby następnym razem go udoskonalić?

Czy zaplanowano wydarzenia i kanały komunikacji, aby przekazać wyniki procesu partycypacyjnego i zapewnić, że dotrą one do wszystkich?

Wreszcie w przewodniku [Miasto międzykulturowe krok po kroku](#)⁵² przedstawiono władzom publicznym na poziomie lokalnym szereg zasad, które kierują skutecznym podejściem. Poniższe zalecenia zawarte w podręczniku mogą być przydatne dla wszystkich szczebli władzy:

- Uznanie, że w społecznościach mniejszościowych może istnieć historia nieskutecznych konsultacji i sceptycyzm co do zmian, które mogą wyniknąć z takich konsultacji. Często najlepiej jest szczerze stawić temu czoła na początku.
- Wyniki powinny obejmować nie tylko to, co zostało uzgodnione, ale także przypadki braku zgody lub obszary, które wymagają dalszych prac w celu osiągnięcia rozwiązania.

Ten sam przewodnik podkreśla również, że procesy partycypacyjne są z natury niepewne. Organizatorzy i ci, którzy obiecują realizację, muszą być na to przygotowani.

⁵² ICC (2021c).

Praktyczna nauka

Kompetencje międzykulturowe to połączenie wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań. Aby budować wiedzę i doskonalić umiejętności, ważne jest połączenie szkolenia teoretycznego z ćwiczeniami praktycznymi, aby mieć pewność, że zdobytą wiedzę można skutecznie zastosować w rzeczywistych sytuacjach. To praktyczne podejście do szkolenia pomaga wymusić zmianę zachowań i postaw w organizacji oraz wpływa na sposób, w jaki perspektywa międzykulturowa jest odzwierciedlona w kształtowaniu polityki i świadczeniu usług. Dlatego zdecydowanie zaleca się połączenie podejścia teoretycznego zawartego w tym przewodniku z praktycznymi ćwiczeniami, aby zakwestionować postawy i zastanowić się nad zachowaniami.

Poniżej znajduje się kilka przykładów modelowych ćwiczeń i testów.

Przykłady ćwiczeń

Główne zasady modelu integracji międzykulturowej

Zapewnienie równości

1. Porównaj obszary niezasłużonej przewagi z obszarami niezasłużonych niekorzystnych sytuacji w swoim życiu, korzystając z - ale nie ograniczając się do - następujących odpowiedzi: klasa społeczna, edukacja, zatrudnienie, pochodzenie etniczne, rodzina, odziedziczona zasobność finansowa, płeć/tożsamość płciowa, orientacja seksualna, sytuacja mieszkaniowa, język, zdolności umysłowe/fizyczne, zdrowie, pochodzenie narodowe/etniczne, relacje społeczne, region, religia. Zrób listę dziesięciu przywilejów/zalet, które bierzesz za pewnik, ale których inni wokół Ciebie mogą wcale nie posiadać. Jak myślisz, w jaki sposób nasze poglądy uczą nas, abyśmy nie podkreślali niezasłużonych korzyści?⁵³

2. Wybierając jedną pozycję z powyższej listy, wypisz różne znane ci sposoby, w jakie miasto/region/stan już próbuje „zniwelować” tę nierówność poprzez politykę i praktykę, a następnie zastanów się nad innymi sposobami, jakimi można to osiągnąć. Staraj się myśleć, jak najszerzej o wszystkich różnych obszarach porządku publicznego i interwencji, które mogą mieć wpływ, oraz o tym, czy były wcześniej zaangażowane w tę kwestię. Jeśli utkniesz, prawdopodobnie stanie się tak dlatego, że pracujesz sam i nie masz przewagi różnorodności. Odnotuj to lub zacznij szukać kogoś, kto miałby doświadczenie życiowe (dyskryminacji lub wykluczenia) potrzebne do opracowania skuteczniejszych rozwiązań.

Docenienie różnorodności

1. Kiedy ostatnio Twoja organizacja/administracja przeprowadziła ankietę dotyczącą różnorodności? Jeśli nie masz jeszcze aktualnych danych dotyczących różnorodności w Twoim miejscu pracy, zastanów się, w jaki sposób można je najlepiej zebrać i czy w ankiecie można również zadać respondentom następujące pytania:

- Czy nasza różnorodność odzwierciedla różnorodność miasta/regionu/państwa/obszaru, a jeśli nie, to dlaczego tak jest? Jak możemy zebrać poglądy różnych niedostatecznie reprezentowanych ludzi na temat powodów ich niedostatecznej reprezentacji?

- Jakie inne rodzaje różnorodności nie zostały uwzględnione w ankiecie i jak myślisz, w jaki sposób mogą one odnosić się do Twojej pracy? (np. edukacyjne? ekonomiczne? empiryczne? – na przykład doświadczenie rodzicielstwa, migracji, korzystania z pomocy społecznej?)

⁵³ McIntosh (1989).

- Jak myślisz, w jaki sposób polityka rekrutacji i inne zasady lub dostosowania w miejscu pracy (np. dotyczące elastycznych godzin pracy lub podziału ról) mogłyby lepiej przyciągać, zatrzymywać i promować tych, którzy są niedostatecznie reprezentowani?

- Do czasu osiągnięcia bardziej reprezentatywnej różnorodności wewnętrznej, z jakich strategii uczestnictwa moglibyśmy skorzystać, aby wprowadzić tę różnorodność do naszego planowania i podejmowania decyzji? Czy uważasz, że istnieje wystarczające wsparcie instytucjonalne (np. budżetowe) dla takich strategii?

Wspieranie znaczących interakcji międzykulturowych

1. Pomyśl o niedawnym spotkaniu lub zebraniu ze zróżnicowaną grupą uczestników (pochodzenie, płeć, wiek, dziedzina pracy itp.), w którym byłeś uczestnikiem, gościem, moderatorem lub organizatorem i sporządź listę wyzwań, które stanęły na drodze do znaczących interakcji międzykulturowych (np. różne oczekiwania co do ról, poziomów uczestnictwa lub celów, nierówność językowa itp.). Z perspektywy czasu oceń, co Twoim zdaniem można było zrobić, aby poprawić (a) program (w tym reprezentatywność mówców) i metodologię, (b) zakres i zróżnicowanie uczestników lub (c) udogodnienia wspierające, ułatwienia dostępu i/lub miejsca spotkań, które mogłyby sprawić, że interakcje międzykulturowe będą bardziej wyrównane i w inny sposób znaczące?

2. Pomyśl o swoim obecnym miejscu pracy – sporządź listę miejsc, w których odbyły się znaczące interakcje międzykulturowe. Możesz także wziąć pod uwagę różnorodne interakcje, w których biorą udział członkowie zespołów lub działów bardzo różnych od Twojego oraz z osobami z innych środowisk niż Ty. Zastanów się, co skłoniło Cię do myślenia o tych konkretnych interakcjach i co sprawiło, że miały one dla Ciebie znaczenie. Czy wyciągnięto wnioski z tych interakcji, które Ty, Twój zespół, dział lub organizacja moglibyście wykorzystać do promowania bardziej znaczących interakcji międzykulturowych w swoim miejscu pracy i we wdrażanych politykach?

3. Myśląc o bieżącym lub potencjalnym konflikcie międzykulturowym związanym z Twoim obszarem pracy, zbadaj istotne przekrojowe tożsamości wspólne dla osób z zaangażowanych grup i dowiedz się, w jaki sposób można je wykorzystać do rozpoczęcia konstruktywnego dialogu. Możesz potrzebować pomocy w postaci danych, badań lub kontaktów z zupełnie innego działu administracyjnego, z którym zwykle sam masz niewielkie bezpośrednie „interakcje”.

Promowanie aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa

1. Wyobraź sobie obszar (geograficzny lub tematyczny), w którym 30% zainteresowanej populacji to osoby nowo przybyłe. W ramach tego obszaru promowano proces partycypacyjny mający na celu znalezienie rozwiązań dla powszechnie występujących wyzwań. Proces partycypacyjny składał się ze spotkań z zainteresowaną populacją, organizacji wydarzeń i kwestionariusza internetowego ogłaszanego za pośrednictwem Twoich kanałów. Pod koniec procesu okazuje się, że wzięło w nim udział tylko 2% nowo przybyłych mieszkańców. Dlatego decydujecie się na promowanie nowego procesu partycypacyjnego, w który zaangażowany będzie większy procent zróżnicowanej populacji. Co byś zrobił, aby promować wyższy poziom uczestnictwa? Spróbuj opracować strategię osiągnięcia tego celu krok po kroku.

2. Zapoznaj się ze standardowymi procedurami ewaluacji w swojej organizacji. Oceń, w jaki sposób można je zastosować w procesach partycypacyjnych i dokonaj krytycznej oceny, czy brakuje niektórych aspektów. Czy ewaluacja pozwoliłaby w pełni ocenić, na ile skuteczny był proces? Kto byłby objęty procesem oceny? Jakich aspektów i wyciągniętych wniosków nie można zidentyfikować w ramach obecnego procesu? Staraj się opracować dodatkowe aspekty, które mogłyby zapewnić, że ewaluacja obejmie pełne spektrum międzykulturowego procesu partycypacyjnego.

Przykłady wzorcowych testów

Główne zasady modelu integracji międzykulturowej

Zapewnienie równości

1. Równość jest podstawową zasadą wszystkich poniższych, z wyjątkiem:

- a. Włączenie i niedyskryminacja.
- b. Model integracji międzykulturowej.
- c. Globalizacja kulturowa.

INFORMACJA ZWROTNA: Równość odnosi się do stanu równego traktowania, czy to wobec prawa, w polityce czy w praktyce. Obejmuje to równe korzystanie z godności ludzkiej i podstawowych praw człowieka oraz równy dostęp do usług i możliwości. Mówiąc szerzej, równość szans życiowych (lub „dostępu”) można odróżnić od równości wyników, przy czym różne filozofie polityczne i ekonomiczne kładą różny nacisk na każdy kraniec tego spektrum. W obrębie międzykulturowości równość jest najściślej związana z zasadami niedyskryminacji i włączenia, a szczególną uwagę zwraca się na słusność: to znaczy przydzielanie zasobów i możliwości każdej osobie, zgodnie z jej okolicznościami i potrzebami, w celu uzyskania bardziej wyrównanego wyniku.

2. Równość, ważny cel, różni się od równouprawnienia, ponieważ...

- a. traktuje obywateli w sposób bardziej jednolity.
- b. bierze pod uwagę indywidualne okoliczności i potrzeby zanim zdecyduje, co jest właściwe.
- c. umożliwia relacje wzajemności, szacunku i solidarności.

INFORMACJA ZWROTNA: Równość oznacza dostosowanie praw do sytuacji i potrzeb ludzi w celu osiągnięcia prawdziwej sprawiedliwości. Równouprawnienie nie oznacza, że wszyscy ludzie są tacy sami. W związku z tym uznanie indywidualności istot ludzkich nie oznacza traktowania wszystkich jednakowo pod każdym względem lub w każdym kontekście, ale raczej zastosowanie takiego postępowania tam, gdzie istnieje wyraźne moralne prawo do równego traktowania. Równouprawnienie nie musi automatycznie prowadzić do równości. Na przykład srodek, który może wydawać się sprawiedliwy, taki jak to, że wszyscy uczniowie mają taką samą ilość czasu na ukończenie egzaminu, może być również odbierany, jako nierówny przez osobę, która potrzebuje dodatkowego czasu, ze względu na swój stan zdrowia.

3. Przepisy równościowe są bardziej skuteczne, gdy...

- a. towarzyszą im polityka i praktyka zapobiegające powstawaniu nierówności i dyskryminacji.
- b. nie są zbyt często egzekwowane.
- c. odróżnia się je od prawa do bycia niedyskryminowanym.

INFORMACJA ZWROTNA: Ważnym elementem międzykulturowości jest proaktywne zapobieganie i zmniejszanie nierówności poprzez politykę i praktykę. Instytucje mogą tworzyć bariery systemowe, które mają poważny i długotrwały wpływ na życie dotkniętych nimi osób. Przepisy równościowe nie rozwiążą wszystkiego same, zwłaszcza te, które nie są w pełni egzekwowane, ponieważ ich środki zaradcze są trudno dostępne dla wszystkich. Dlatego ważne są ramy prawne połączone ze skuteczną polityką i praktyką, a także kompetencje międzykulturowe i szkolenia antydyskryminacyjne organów wdrażających.

Docenianie różnorodności

1. Oficjalna promocja różnorodności kulturowej jest ważna, ponieważ...

- a. Jest to sposób na uchronienie dziedzictwa kulturowego przed wszelkimi zmianami.
- b. Ułatwia włączenie nowoprzybyłych osób, grup zmarginalizowanych oraz mniejszości.
- c. Stanowi wyjątkową wartość dla sektora kultury.

INFORMACJA ZWROTNA: Promowanie różnorodności kulturowej na szczeblu urzędowym jest ważne, aby jasno zasygnalizować, że wszyscy, w tym osoby nowoprzybyłe, grupy marginalizowane i mniejszości, przynależą do własnej kultury i mają prawo do jej wyrażania. W istocie żadna kultura nie jest statyczna – raczej wszystkie kultury ewoluują i zmieniają się w czasie. Uczenie się od siebie nawzajem i znajdowanie nowych sposobów działania jest zawsze cenne. Odnosi się to również do przewagi różnorodności, która podkreśla, że wszystkie jednostki, niezależnie od pochodzenia, jeśli otrzymają skuteczną politykę i przepisy w zakresie praw człowieka, mogą w znaczący sposób przyczynić się do rozwoju społeczeństwa. Zrozumienie i oficjalne promowanie różnorodności nie powinno zatem ograniczać się do jednego sektora lub zespołu. Różnorodność jest elementem dzisiejszej tkanki społecznej, faktem, który dotyczy każdego z nas. Wszystkie sektory rządowe powinny włączyć komunikację o różnorodności do swojej pracy w celu odzwierciedlenia zróżnicowanego składu społeczeństwa.

2. Co to jest przewaga różnorodności?

- a. „Przewaga różnorodności” oznacza, że różnorodność zawsze będzie przynosić pozytywne efekty organizacjom i społeczeństwom, niezależnie od ram politycznych.
- b. „Przewaga różnorodności” to koncepcja, zgodnie z którą różnorodność może przynieść organizacjom, społecznościom i przedsiębiorstwom korzyści konkurencyjne, zwiększając ich odporność i sukces, jeśli różnorodność jest zarządzana w kompetentny i umiejętny sposób.
- c. „Przewaga różnorodności” koncentruje się na tym, w jaki sposób tylko organizacje prywatne mogą czerpać korzyści z różnorodności.

INFORMACJA ZWROTNA: „Przewaga różnorodności” jest wynikiem polityk, które cenią różnorodność. Opierają się one na założeniu, że różnorodność może przynieść konkurencyjne korzyści organizacjom, społecznościom i przedsiębiorstwom, czyniąc je bardziej odpornymi i odnoszącymi sukcesy, jeśli zarządza się nimi w kompetentny sposób i w duchu włączenia. Może się to zdarzyć, gdy różnorodność jest uważana za atut, który należy promować i włączać we wszystkie procesy decyzyjne. Przewaga różnorodności nie jest jednak automatyczna. Wymaga, aby różnorodności towarzyszyły określone polityki i strategie włączenia, które umożliwiają zróżnicowany wkład w kształtowanie struktury kulturowej, gospodarczej i społecznej, czyniąc społeczeństwo prawdziwie integracyjnym i zarządzając konfliktami, które mogą zagrażać spójności grupy i społeczności. Osoby, organizacje, przedsiębiorstwa i społeczności muszą rozwijać umiejętność słuchania różnych głosów i uwzględniania perspektywy innych w procesach opracowywania polityki oraz przy projektowaniu nowych inicjatyw, usług i produktów. Pozwoli im to odblokować potencjalne korzyści i zidentyfikować potencjalne pułapki, których osoby o jednorodnym pochodzeniu mogły nie zidentyfikować.

3. Próbuując wprowadzić różnorodność do (rzeczywistego lub wirtualnego) miejsca pracy...

- a. lepiej skoncentrować się przede wszystkim na zreformowaniu podstawowych procedur rekrutacji.
- b. konieczne jest, przed rozpoczęciem, przeprowadzenie aktualnych, dogłębnych badań na temat proporcji grup etnicznych i innych na obszarze, na którym pracujesz.
- c. dobrze jest rozpocząć jak najwcześniej ewolucję swojej organizacji lub administracji.

INFORMACJA ZWROTNA: Gdy tylko jest to możliwe, mądrze jest jak najwcześniej osadzić różnorodność w „DNA” organizacji. Ważne jest, aby różnorodność była uwzględniana na każdym poziomie, a także w kulturze organizacyjnej, aby pomóc w dalszym zwiększaniu przewagi różnorodności w całej organizacji. O ile badania demograficzne mogą być korzystne dla dalszych działań i zrozumienia obecnego stanu, o tyle nie są one warunkiem koniecznym przed rozpoczęciem pracy nad zwiększaniem różnorodności w miejscu pracy – podejmowanie działań oraz zmiana zachowań i postaw przy jednoczesnym budowaniu wiedzy i umiejętności to kroki, które ostatecznie doprowadzą do bardziej włączającego i kompetentnego międzykulturowo miejsca pracy.

Wspieranie znaczących interakcji międzykulturowych

1. W modelu międzykulturowym, 'znacząca interakcja międzykulturowa' wymaga tego, by interakcja społeczna...

- a. opierała się na równości i wzajemnym szacunku.
- b. obejmowała więcej niż dwie osoby.
- c. stanowiła spotkanie ponad różnicami kulturowymi, ale nie ponad innymi rodzajami różnic.

INFORMACJA ZWROTNA: Znacząca interakcja międzykulturowa musi się opierać na równości i szacunku. Powinna również identyfikować i ostatecznie realizować wspólne cele. Znacząca interakcja międzykulturowa może obejmować dowolną liczbę osób lub grup, nawet tylko dwie. Czasami te mniejsze interakcje są rzeczywiście najsilniejsze. Podobnie, chociaż interakcje międzykulturowe są często rozumiane w kontekście różnic kulturowych, mogą być stosowane w kontekście wszelkiego rodzaju różnic i – jeśli mają znaczenie – uwzględniają złożone, wielorakie i przecinające się tożsamości tych osób, które w nie wchodzą.

2. Rozumienie norm społecznych jest ważne, ponieważ...

- a. oczekuje się od Ciebie uwzględniania w interakcjach międzykulturowych własnych norm społecznych.
- b. często są niewypowiedziane lub podświadome, ale mają duży wpływ na nasze interakcje z innymi.
- c. znajomość norm społecznych jest główną umiejętnością kompetencji międzykulturowych.

INFORMACJA ZWROTNA: Akceptowane wzorce zachowań społecznych i komunikacji są często określane mianem „kodeksów społecznych” lub „norm kulturowych”. Są to „zasady i standardy zrozumiałe dla członków grupy, kierujące lub ograniczające zachowania społeczne bez mocy prawa”. Często odnoszą się do postrzeganej presji społecznej, tego czy angażować się lub nie się w określone zachowania. I chociaż często niewypowiedziane lub podświadome, normy te mają duży wpływ na interakcje z innymi. Kompetencje międzykulturowe to znajomość przyjętych wzorców zachowań społecznych i komunikowania się danej jednostki lub grupy oraz pewne opanowanie radzenia sobie w sytuacjach nowych, różnorodnych, nierutynowych, a także mobilizacja postaw, umiejętności i nastrojów ludzi w celu osiągnięcia znaczącego rezultatu.

3. W znaczących interakcjach międzykulturowych niezbędne jest...

- a. Upewnienie się, że w danym miejscu nie występują symbole kulturowe lub religijne.
- b. Dowiedzenie się, jakie zasady dotyczące ubioru stosuje się zazwyczaj w kulturze tych, z którymi wchodzi się w interakcje, oraz ubieranie się i zachowywanie zgodnie z tymi normami, aby okazać szacunek kulturowy.
- c. Świadomość własnych wartości, norm społecznych i zachowań (werbalnych i niewerbalnych).

INFORMACJA ZWROTNA: W znaczących interakcjach międzykulturowych samoświadomość jest tak samo ważna jak wiedza o tych, z którymi wchodzi się w interakcje. Środowiska i interakcje międzykulturowe są często złożone, ponieważ są półspontaniczne, charakteryzują się większą różnorodnością uczestników, a reguły takich interakcji są często ukryte lub niejednoznaczne. Niemniej jednak, im lepiej wszyscy (administratorzy, mieszkańcy, osoby nowoprzybyłe, migranci, mniejszości) rozumieją środowisko lub kontekst, w którym zachodzi interakcja międzykulturowa oraz w jaki sposób ich własne wartości i zachowania są widoczne w tej sytuacji, tym większe istnieją szanse na osiągnięcie miarodajnego wyniku. Dostosowanie się do wzorców zachowań przyjętych w grupie innej niż Twoja nie powinno oznaczać utraty tożsamości. Oznacza to poszukiwanie sposobów na bardziej znaczącą i skuteczną komunikację oraz nawiązanie pozytywnego kontaktu z rozmówcą.

Promowanie aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa

1. Która z poniższych sytuacji NIE stanowi przykładu 'uczestnictwa' w kontekście międzykulturowym?

- a. Zadanie krytycznego pytania na spotkaniu stowarzyszenia sąsiedzkiego.
- b. Głosowanie lub realizowanie innego prawa politycznego.
- c. Pójście na (zróżnicowaną) sąsiedzką imprezę uliczną.
- d. Anonimowe komentowanie ankiety dotyczącej działań policji, udostępnionej za pośrednictwem grupy w mediach społecznościowych, poświęconej przeciwdziałaniu mowie nienawiści.
- e. Podpisanie petycji przeciwko sprzedaży publicznej nieruchomości deweloperowi.
- f. Wolontariat w zarządzie szkoły.

INFORMACJA ZWROTNA: Wyjście na sąsiedzką imprezę uliczną może być doskonałym przykładem interakcji międzykulturowej, ale nie jest „uczestnictwem” w rozumieniu tej definicji – chyba że ktoś z obecnych chce przeprowadzić z Tobą rejestrowany wywiad na temat budzący zainteresowanie opinii publicznej, podczas gdy Ty jesz ciastko! Uczestnictwo i aktywne obywatelstwo mają miejsce, gdy interesariusze mają prawo, środki, przestrzeń, możliwość i wsparcie, aby swobodnie wyrażać swoje opinie i wpływać na podejmowanie decyzji w sprawach, które ich dotyczą.

2. ... to zaangażowanie jednostek, organizacji pozarządowych i ogółu społeczeństwa obywatelskiego w procesy decyzyjne władz publicznych.

- a. Uczestnictwo obywatelskie
- b. Głosowanie
- c. Uczestnictwo międzykulturowe
- d. Rzecznictwo

INFORMACJA ZWROTNA: Uczestnictwo międzykulturowe jest bardziej wyrafinowaną koncepcją w ramach partycypacji obywatelskiej i politycznej, zgodnie z którą każdy w zróżnicowanym środowisku ma równe szanse wniesienia wkładu i wpływania na decyzje w sprawach, które go dotyczą. W niektórych sytuacjach uczestnictwo może oznaczać przejęcie przewodnictwa i kierowanie procesem przez osoby bezpośrednio nim dotknięte. Uczestnictwo międzykulturowe wymaga równych i pełnych szacunku podstaw, w których każdy czuje się wysłuchany, i obejmuje pokonywanie przeszkód, które mogą utrudniać aktywny udział niektórych interesariuszy.

3. Wyobraź sobie, że wspierasz projekt partycypacyjnego procesu renowacji i użytkowania starego budynku. By dotrzeć do szerokiego grona interesariuszy możesz...

- a. określić przestrzenie, w pobliżu których gromadzą się różne grupy docelowe, i zaplanować tam spotkania lub przeprowadzać ankiety.
- b. zapewnić tłumaczenie podczas sesji w najbardziej odpowiednich językach lokalnych.
- c. zaproponować sesje wieczorne jak i dzienne lub zapytać ludzi, czy byłoby to pomocne.
- d. opublikować informacje o procesie i o tym, jak można się weń zaangażować, na stronie internetowej we wszystkich językach urzędowych, a następnie za pośrednictwem lokalnych stacji radiowych popularnych wśród lokalnych społeczności etnicznych.

e. Wszystko powyższe.

INFORMACJA ZWROTNA: Wszystkie powyższe strategie byłyby rzeczywiście dobrymi sposobami zwiększania zróżnicowanego uczestnictwa. Różne strategie pomogłyby na przykład zwiększyć różnorodność etniczną, płciową, społeczno-ekonomiczną lub edukacyjną. Jeśli chodzi o partycypację, im więcej różnorodności, metod i punktów widzenia można z powodzeniem uwzględnić już w planowaniu i realizacji procesu, tym większe prawdopodobieństwo zróżnicowanego uczestnictwa i wkładu.

Słowniczek międzykulturowy

Słowniczek ten ma na celu wsparcie wspólnego i spójnego rozumienia zasad i koncepcji związanych z integracją międzykulturową. Definicje pochodzą z kluczowych zasobów opracowanych w ciągu ostatnich lat przez Radę Europy, czy to w ramach programu Miast Międzykulturowych (ICC), Komitetu Sterującego ds. Przeciwdziałania Dyskryminacji, do spraw Różnorodności i Włączenia (CDADI), czy innych podmiotów Rady Europy. Zasoby te obejmują w szczególności [Wzorcowe ramy strategii integracji międzykulturowej na poziomie krajowym](#), przyjęte przez CDADI w czerwcu 2021 r., [Zalecenie CM/Rec\(2022\)10 Komitetu Ministrów do Państw Członkowskich w sprawie wielopoziomowych polityk i rządzenia na rzecz integracji międzykulturowej](#), przyjęte przez Komitet Ministrów Rady Europy w dniu 6 kwietnia 2022 r. oraz różne [dokumenty tematyczne ICC](#)⁵⁴. O ile nie określono inaczej, definicje zawarte poniżej pochodzą z jednego lub kilku źródeł Rady Europy. Nie mają one na celu budowania podstawy normatywnej i są udostępniane w celu zapewnieniu wspólnego zrozumienia.

Integracja międzykulturowa: Integracja międzykulturowa to proces dwukierunkowy, w który zaangażowane są jednostki, społeczności jednostek i społeczeństwo jako całość. Obejmuje skuteczną, pozytywną i zrównoważoną politykę zarządzania różnorodnością, której celem jest pomoc społeczeństwu w czerpaniu korzyści z potencjału różnorodności i radzeniu sobie z jej złożonością, na zasadzie wzajemnego i symetrycznego uznania w ramach nadrzędnych ram praw człowieka. Model „integracji międzykulturowej” wymaga holistycznego podejścia, które może kierować skoordynowaną i długoterminową polityką we wszystkich dziedzinach i na wszystkich poziomach sprawowania rządów w celu promowania i zapewniania równości wszystkim członkom społeczeństwa, wspierania wspólnego pluralistycznego poczucia przynależności poprzez docenianie różnorodności i budowanie zaufania społecznego, spójności społeczności i znaczących interakcji międzykulturowych między ludźmi z różnych środowisk społeczno-kulturowych, a także w celu ułatwiania równego uczestnictwa i wkładu w społeczeństwo (Zalecenie CM/Rec(2022)10). Jako wzorzec, integracja międzykulturowa opiera się na czterech podstawowych komponentach: **zapewnienie równości, docenianie różnorodności, wspieranie znaczących interakcji międzykulturowych oraz promowanie aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa.**

Docenianie różnorodności / Przewaga różnorodności: to idea, zgodnie z którą różnorodność może przynieść korzyści organizacjom, społecznościom i przedsiębiorstwom, czyniąc społeczeństwa bardziej odpornymi i odnoszącymi sukcesy, jeśli zarządza się nimi w sposób kompetentny i w duchu włączenia. Ma to miejsce, gdy różnorodność jest uważana za atut, który należy promować i włączać we wszystkie procesy decyzyjne. Promocja różnorodności nie jest pojedynczym działaniem, ale reprezentuje wizję i filozofię zarządzania.

Kompetencje międzykulturowe: umiejętność wzajemnego zrozumienia i szacunku pomimo wszelkich rodzajów barier. Kompetencje międzykulturowe odnoszą się do zestawu wiedzy i umiejętności niezbędnych ludziom i organizacjom do działania w sposób międzykulturowy w zróżnicowanych społeczeństwach.

(Promowanie) Aktywnego obywatelstwa i uczestnictwa: aktywne obywatelstwo i uczestnictwo mają miejsce, gdy zainteresowane strony (wszyscy mieszkańcy, w tym w stosownych przypadkach obcokrajowcy) mają prawo, środki, przestrzeń, możliwość i wsparcie do swobodnego wyrażania swoich opinii i wpływania na podejmowanie decyzji w sprawach, które ich dotyczą. W niektórych sytuacjach uczestnictwo może oznaczać przejście przewodnictwa i kierowanie procesem przez osoby,

⁵⁴ Rada Europy (bez daty).

których on bezpośrednio dotyczy. Uczestnictwo międzykulturowe wymaga równych i pełnych szacunku podstaw, w których każdy czuje się wysłuchany i obejmuje pokonywanie przeszkód, które mogą utrudniać aktywny udział niektórych interesariuszy.

Równość: odnosi się do stanu równego traktowania, czy to wobec prawa, w polityce czy w praktyce. Obejmuje równe korzystanie z godności ludzkiej i podstawowych praw człowieka oraz równy dostęp do usług i możliwości. Mówiąc szerzej, równość szans życiowych (lub „dostępu”) można odróżnić od równości wyników, przy czym różne filozofie polityczne i ekonomiczne kładą różny nacisk na każdy kraniec tego spektrum. W obrębie międzykulturowości równość jest najściślej związana z zasadami niedyskryminacji i integracji, a szczególną uwagę zwraca się na słusność: to znaczy przydzielanie zasobów i możliwości każdej osobie, zgodnie z jej okolicznościami i potrzebami, w celu uzyskania bardziej wyrównanych rezultatów.

Różnorodność: (w tym kontekście) to szereg cech ludzkich, które sprawiają, że jednostki różnią się od siebie na różne sposoby, z których niektóre, ale nie wszystkie, są cechami chronionymi przez prawo dotyczące praw człowieka. Aspekty tożsamości, takie jak wiek, płeć, tożsamość płciowa, pochodzenie etniczne, narodowość, orientacja seksualna, sprawność umysłowa i fizyczna, klasa społeczna, wykształcenie, pochodzenie ekonomiczne, religia, doświadczenie zawodowe, język, położenie geograficzne, przekonania polityczne lub status rodzinny, znajdują się wśród źródeł różnorodności.

(Wspieranie) znaczących interakcji międzykulturowych: to każde konstruktywne spotkanie w środowisku społecznym między osobami lub grupami z różnych kultur i stylów życia w atmosferze wzajemnego szacunku, zrozumienia i współpracy. Polityka międzykulturowa mówi o „znaczących interakcjach” między różnymi grupami kulturowymi lub etnicznymi, które uznają zarówno różnice, jak i podobieństwa między takimi grupami/osobami, promują atmosferę wzajemnego szacunku, zrozumienia i współpracy oraz przeciwdziałają tendencji do samosegregacji. Znaczące interakcje międzykulturowe to takie, które odbywają się na równych warunkach, niezależnie od tego czy stanowią wyzwanie czy są pozytywne, i które ostatecznie powinny być satysfakcjonujące dla wszystkich zaangażowanych, przyczyniając się do realizacji wspólnych celów. Wspieranie znaczących interakcji międzykulturowych poprzez politykę publiczną polega na tworzeniu warunków dla pozytywnych i konstruktywnych codziennych spotkań ludzi z różnych środowisk i stylów życia w klimacie wzajemnego szacunku, zrozumienia i współpracy.⁵⁵

Inne istotne definicje

Alternatywne narracje: Przekazywanie faktów i komentowanie zjawisk, które mogą podlegać uprzedzeniom, stereotypom i mowie nienawiści, w sposób alternatywny do dyskursów opartych na uprzedzeniach. Alternatywne narracje są formą konstruktywnej i włączającej komunikacji, promującej krytyczne myślenie przy jednoczesnym unikaniu postawy paternalistycznej lub moralnej wyższości.

Dyskryminacja: (w tym kontekście) to nieuzasadnione zróżnicowane (odmienne, wykluczające, ograniczające, preferencyjne) zachowanie i/lub traktowanie pewnych osób lub grup, oparte na cechach danej osoby lub szczególnych cechach grupy. Dyskryminacja jest ogólnie rozumiana jako zróżnicowanie, które wyrządza krzywdę i różni się od uprzedzeń i stereotypów tym, że jest działaniem lub skutkiem tych postaw.

⁵⁵ Rada Europy (2021).

Dyskryminacja systemowa: ma miejsce, gdy procedury, utarte czynności i kultura organizacyjna dowolnej organizacji przyczyniają się do nierównego traktowania grup mniejszościowych w porównaniu z populacją ogólną.

Intersekcjonalność: koncepcja intersekcjonalności uznaje, że każda osoba ma złożoną tożsamość, która czyni ją wyjątkową. Dlatego jest wysoce nieprawdopodobne, aby ludzie myśleli o sobie jako o zdefiniowanych całkowicie przez jeden aspekt. Osoba wywodząca się z mniejszości może doświadczać wykluczenia lub stygmatyzacji ze względu na pochodzenie etniczne, płeć, postrzeganą orientację seksualną lub kombinację tych cech. Bardziej pozytywnie, ta złożoność tożsamości pozwala na identyfikowanie się z innymi jednostkami, na przykład ze względu na płeć, które przekraczają społeczne linie podziału.⁵⁶

Mediacja międzykulturowa: proces, w ramach którego kompetentna międzykulturowo osoba trzecia lub instytucja pomaga przewidywać konflikty międzykulturowe, zapobiegać im lub je rozwiązywać, promując pełną szacunku i empatii dyskusję na temat różnic, wykorzystując specyficzne kulturowo narracje i budując zaufanie.

Obywatelstwo miejskie: lokalna współczesna alternatywa dla prawnego pojęcia obywatelstwa, wywodząca się bezpośrednio z faktu zamieszkania i oparta na procesach budowania relacji, które rozwijają i uznają silne powiązania i poczucie przynależności do danego terytorium miejskiego. Obywatelstwo miejskie pozwala na efektywne uczestnictwo i reprezentację wszystkich grup w życiu miasta, a także na budowanie zaufania między społecznościami i władzami publicznymi.

Spółeczeństwo międzykulturowe: społeczność ludzi o różnym pochodzeniu, która ceni różnorodność jako zbiorową korzyść i dąży do zapewnienia wszystkim równych praw i szans poprzez tworzenie warunków do pełnego i aktywnego uczestnictwa w oparciu o wspólny zestaw wartości, wspólne poczucie przynależności i pluralistyczną tożsamość zbiorową. Władze publiczne aktywnie zwalczają uprzedzenia i dyskryminację oraz zapewniają równe szanse dla wszystkich, dostosowując swoje struktury zarządzania, instytucje i usługi do potrzeb zróżnicowanej populacji, bez uszczerbku dla zasad praw człowieka, demokracji i rządów prawa. Przyjmują podejścia partycypacyjne i wielopoziomowe zarządzanie, aby opracować szereg polityk i działań zachęcających do mieszania się i znaczących interakcji ponad różnicami oraz do stymulowania udziału wszystkich mieszkańców w życiu społecznym i w podejmowaniu decyzji, które mają wpływ na ich codzienne życie i środowisko. Wysoki poziom zaufania i spójności społecznej pomaga zapobiegać konfliktom i przemocy, zwiększa skuteczność polityki i czyni terytoria atrakcyjnymi zarówno dla ludzi, jak i dla inwestorów.

Strategia zwalczania pogłosek: długoterminowy proces zmiany społecznej, którego celem jest zapobieganie dyskryminacji, poprawa współistnienia i wykorzystanie potencjału różnorodności poprzez przeciwdziałanie uprzedzeniom i pogłoskom związanym z różnorodnością. Jego ostatecznym celem jest wywołanie zmiany w postrzeganiu, postawach i zachowaniach wśród ogółu populacji i określonych grup docelowych⁵⁷.

Uczestnictwo w podejmowaniu decyzji: pionowy proces wielopoziomowego rządzenia musi być uzupełniony poziomym procesem udziału społeczeństwa w opracowywaniu, realizacji i ocenie planów integracji międzykulturowej. Taki udział jednostek i organizacji pozarządowych jest niezbędny, aby sprostać złożoności „różnorodności różnorodności” i wzbudzić poczucie partycypacji, zwłaszcza ze

⁵⁶ Rada Europy (2021).

⁵⁷ Rada Europy (2018).

strony jednostek i organizacji pochodzących z mniejszości oraz zyskać szerokie poparcie społeczne dla planów integracji międzykulturowej.⁵⁸

Upředzenia: z góry przyjęte postawy wobec grupy lub jej członków, niesprawdzone, a zatem niepoparte dowodami. Chociaż istnieją zarówno pozytywne, jak i negatywne upředzenia, termin „upředzenia” ma generalnie negatywne konotacje, ponieważ upředzenia wyrządzają szkody. Bardzo często są one ściśle związane z poczuciem przynależności (lub nie) do grup i ról, jakie jednostki mają w nich pełnić, zmieniając w ten sposób zdolność grupy docelowej do samoidentyfikacji. Kojarzą się z emocjami takimi jak niechęć, nieufność, strach, a nawet nienawiść. Nie pozwalają postrzegać innych jako jednostek ani dostrzegać różnorodności wśród członków stereotypizowanej grupy.

Wielopoziomowe rządzienie: wielopoziomowe rządzienie to model sprawowania rządów, który obejmuje władze centralne, regionalne i lokalne, a także organizacje społeczeństwa obywatelskiego. Sposoby jego organizacji mogą się znacznie różnić w zależności od kraju. Idealnie byłoby, gdyby obejmował element oddolny i zakładał ustanowienie procesów partycypacyjnych na rzecz współtworzenia polityki, współpracy i koordynacji między wszystkimi odpowiednimi organami publicznymi na wszystkich poziomach sprawowania rządów oraz ze wszystkimi odpowiednimi zainteresowanymi stronami w obszarach wspólnych kompetencji lub wspólnych interesów.⁵⁹

Bibliografia i zasoby

Aberson C. L., Shoemaker C. i Tomolillo C. (2004), „Implicit bias and contact: the role of interethnic friendships”, *Journal of Social Psychology*, czerwiec 2004, 144 (3), 335-47: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15168433/>.

Ajzen I. (1991), „The theory of planned behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211: www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/074959789190020T.

Allport G. W. (1954), *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley.

Andersen i Andersen (2016), „A diverse leadership yields higher earnings”.

Baraquin N. et al. (eds) (2000), *Dictionnaire de philosophie*, drugie wydanie, Armand Colin.

Cialdini R. B. i Trost M. R. (1998), „Social influence, social norms, conformity and compliance”, w Gilbert D. et al. (ed.), *The Handbook of Social Psychology*, McGraw-Hill.

d’Albis H., Boubtane E. and Coulibaly D. (2018), „Macroeconomic evidence suggests that asylum seekers are not a ‘burden’ for Western European countries”, *Science Advances*, 4 (6).

Dryzek J. S. (2000), *Deliberative democracy and beyond: Liberals, critics, contestations*, Oxford University Press.

Dulebohn H. (2020), „Why is it Important to Understand Social Codes?”, *Medium*, luty 2020: <https://dulebohnheidi.medium.com/why-is-it-important-to-understand-social-codes-af53ddd2e439>.

Edo A. et al. (2018), „The effects of immigration in developed countries: insights from recent economic research”, CEPII Policy Brief: www.cepii.fr/CEPII/fr/publications/pb/abstract.asp?NoDoc=11359.

Ethnologue (bez daty), Languages of the world: www.ethnologue.com.

⁵⁸ Rada Europy (2021).

⁵⁹ Rada Europy (2022).

- Gaertner S. et al. (2016), "Categorization, Identity and intergroup relations", w Todd D. Nelson (ed.) *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination*, 433-454.
- Gompers P. i Kovvali S. (2018), "The Other Diversity Dividend", *Harvard Business Review*, lipiec-sierpień 2018, 72-77: https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=twitter.
- Gosepath S. (2021), "Equality", w Zalta E. N. (ed.), *The Stanford Encyclopaedia of Philosophy*, Metaphysics Research Lab, Stanford University.
- Habitat III (2016), New Urban Agenda: <https://habitat3.org/the-new-urban-agenda/>.
- Hansen-Löve L. (2021), "Égalité", in *Encyclopædia Universalis*.
- Hodson G., Harry H. i Mitchell A. (2009), "Independent benefits of contact and friendship on attitudes toward homosexuals among authoritarians and highly identified heterosexuals", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 39, wyd. 4, czerwiec 2009, 509-525: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ejsp.558>.
- Hsieh, Hurst, Jones i Klenow (2019), [The allocation of talent and U.S. economic growth](#), World Migration Report.
- ICC (2015), Urban Policies for Intercultural Centres and Community Engagement: <https://rm.coe.int/168069fa5e>.
- ICC (2017), "Bridging the Equality, Diversity and Inclusion Agendas: Background Paper", Rada Europy.
- ICC (2021a), O miastach międzykulturowych, Rada Europy: www.coe.int/en/web/interculturalcities/about.
- ICC (2021b), Ankieta roczna: <https://rm.coe.int/icc-annual-survey-2021/1680a16929>.
- ICC (Miasta Międzykulturowe) (2021c), The intercultural city step by step. A practical guide for applying the urban model of intercultural inclusion: <https://rm.coe.int/the-intercultural-city-step-by-step-practical-guide-for-applying-the-u/168048da42>.
- ICC (Miasta Międzykulturowe) (2021d), Welcome Guide, Portugalska Sieć Miast Międzykulturowych: <https://rm.coe.int/-facilitators-guide-eng/1680a1b533>.
- IOM (2020), World Migration Report 2020, Międzynarodowa Organizacja do spraw Migracji: https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf.
- Joki A-L. et al. (2017), How the Intercultural integration approach leads to a better quality of life in diverse cities, Migration Policy Group Assessment Report, listopad 2017: <https://rm.coe.int/intercultural-to-the-core-how-the-intercultural-cities-index-can-be-be/168076631b>.
- Kemeny T. i Cooke A. (2015), "[Spillovers from immigrant diversity in cities](#)", SERC (Spatial Economics Research Centre) Discussion Paper, 175, czerwiec 2015.
- Kende J. et al. (2021), "Policies and prejudice: Integration policies moderate the link between immigrant presence and anti-immigrant prejudice", *Journal of Personality and Social Psychology: Interpersonal Relations and Group Processes*: <https://doi.org/10.1037/pspi0000376>.
- Khovanova-Rubicondo K. (2021), Intercultural Competence, Trainers Manual, The City of Ballarat, Australia.
- Komisja Europejska/EACEA/Eurydice (2019), [Integrating Students from Migrant Backgrounds into Schools in Europe: National Policies and Measures](#), Eurydice Report, Urząd Publikacji UE.

Males M. (2017), "There's a myth that white people are safer among other Whites", *Yes! Magazine*: www.yesmagazine.org/social-justice/2017/08/21/the-myth-of-white-safety-in-white-numbers.

Mcintosh P. (1989), "'White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack' i 'Some Notes for Facilitators'", The National SEED Project: <https://nationalseedproject.org/Key-SEED-Texts/white-privilege-unpacking-the-invisible-knapsack>.

Page S. E. (2008), *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton University Press.

Prasad P. i Mills A. J. (1997), "From showcase to shadow: understanding the dilemmas of managing workplace diversity", w Prasad P. et al. (ed.), *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, Sage Publishing.

Rada Europy (bez daty), Dokumenty tematyczne: www.coe.int/en/web/interculturalcities/thematic-papers#.

Rada Europy (2008), Biała Księga Dialogu Międzykulturowego "Żyjemy Razem Równi w Godności": www.coe.int/t/dg4/intercultural/source/white%20paper_final_revised_en.pdf.

Rada Europy (2015), Zalecenie Komitetu Ministrów Rady Europy CM/Rec(2015)1 w sprawie integracji międzykulturowej:

https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805c471f.

Rada Europy (2017), Wytyczne dotyczące udziału obywateli w podejmowaniu decyzji politycznych: <https://rm.coe.int/guidelines-for-civil-participation-in-political-decision-making-en/16807626cf>.

Rada Europy (2018), Zalecenie CM/Rec(2018)4 Komitetu Ministrów do Państw Członkowskich w sprawie uczestnictwa obywateli w lokalnym życiu publicznym: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016807954c3.

Rada Europy (2021), Wzorcowe ramy strategii integracji międzykulturowej na poziomie krajowym, Strategia integracji międzykulturowej: Zarządzanie różnorodnością, jako szansą, CDADI (Komitet Sterujący ds. Przeciwdziałania Dyskryminacji, ds. Różnorodności i Włączenia Społecznego): <https://rm.coe.int/prems-093421-gbr-2555-intercultural-integration-strategies-cdadi-web-a/1680a476bd>.

Rada Europy (2022), Zalecenie CM/Rec(2022)10 Komitetu Ministrów do państw członkowskich w sprawie wielopoziomowych polityk i rządzenia na rzecz integracji międzykulturowej (przyjęte przez Komitet Ministrów w dniu 6 kwietnia 2022 r. na 1431. posiedzeniu Komitetu Zastępców Ministrów): https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?objectid=0900001680a6170e.

Rawls J. (1999), *A Theory of Justice*, Revised edition, Harvard University Press.

Singh V. K., Hedge S. i Atreay A. (2017), "[Do individuals smile more in diverse social company?](#)", Rutgers University.

Spade D. (2015), *Normal Life: Administrative Violence, Critical Trans Politics, and the Limits of Law*, Revised edition, Duke University Press.

Taylor C. (1989), *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*, Harvard University Press.

UCLG (2011), Globalna Karta-Agenda Praw Człowieka w Mieście Zjednoczonych Miast i Samorządów Lokalnych: www.uclg-cisd.org/sites/default/files/UCLG_Global_Charter_Agenda_HR_City_0.pdf.

UCLG (2012), Europejska Karta Ochrony Praw Człowieka w Mieście: https://www.uclg-cisd.org/sites/default/files/CISDP%20Carta%20Europea%20Sencera_FINAL_3.pdf.

Vertovec S. (2007), "Super-Diversity and Its Implications", *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024-1054.

Dalsza lektura

- Barret M. (2013), "Intercultural competence: A distinctive hallmark of interculturalism?", w Barrett M. (ed.), *Interculturalism and Multiculturalism: Similarities and Differences* (s. 147-168), Strasburg: Wydawnictwo Rady Europy
www.academia.edu/20006045/Intercultural_competence_a_distinctive_hallmark_of_interculturalism.
- Calado C. (2022), Diversity and Inclusion blended learning course, przewodnik facylitatora, Aga Khan Foundation: <https://akflearninghub.org/courses/civil-society/diversity-and-inclusion/>.
- Coghlan C. L. i Huggins D. W. (2004), "That's Not Fair!': A Simulation Exercise in Social Stratification and Structural Inequality", *Teaching Sociology*, 32(2), 177-187.
- FRA (2019), "Chapter 3: Housing", Integration of young refugees in the EU: good practices and challenges, Agencja Praw Podstawowych UE, listopad 2019: https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2019-integration-young-refugees_en.pdf.
- Friends of Europe event: "The Benefits of Intercultural Inclusion in Cities": www.friendsofeurope.org/events/diversity-management-at-the-city-level-the-benefits-of-intercultural-integration/#speakers.
- Frozzini J. (2021), *Interaction*, Anthrophen: <https://doi.org/10.47854/anthrophen.vi0.51159>.
- Galinsky A. D et al. (2015), "Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective", *Perspectives on Psychological Science*, 10, 742-748.
- Gebhardt D. i Pérez-Ramírez M. (2018), "El Desarrollo de procesos participativos en el ámbito local", Publication RECI Kaleidos: www.ciudadesinterculturales.com/wp-content/uploads/2019/05/Kaleidos_RECI-1.pdf.
- Gebhardt D., Zapata-Barrero R. i Bria V. (2017), "Trajectories of young people of diverse origin in Barcelona. Exploring trends and patterns", *GRITIM-UPF Policy Series*, 5.
- Guidikova I. (2015), "Intercultural integration: a new paradigm for managing diversity as an advantage" w Zapata-Barrero R. (ed.), *Interculturalism in Cities: Concept, Policy and Implementation*, Elgar.
- Hearn J. i Louvrier J. (2015), "Theories of Difference, Diversity, and Intersectionality: What Do They Bring to Diversity Management?", w Bendl et al. (ed.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organisations*, Oxford University Press: <https://academic.oup.com/edited-volume/28358/chapter-abstract/215206265?redirectedFrom=fulltext>.
- Honneth A. (1996), *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*, MIT Press.
- ICC (Miasta Międzykulturowe) (2017a), Conclusions from ICC Milestone Event. Lisbon, 28-29 November 2017: www.coe.int/en/web/interculturalcities/-/icc-milestone-event-main-conclusions.
- ICC (Miasta Międzykulturowe) (2017b), Declaration of the Intercultural Cities' Milestone Event "Urban policies for inclusive migrant integration and diversity advantage", Lisbon, 28-29 November 2017: <https://rm.coe.int/declaration-of-the-intercultural-cities-milestone-event-urban-policies/1680768795>.
- ICC (Miasta Międzykulturowe) (2017c), Migrant representation & participation bodies in the intercultural city: key considerations & principles, Intercultural Cities Policy Brief: <https://rm.coe.int/16806f1b02>.

ICC (Miasta Międzykulturowe) (2017d), Participatory and Deliberative Democracy Strategies for the Intercultural City: <https://rm.coe.int/icc-policy-brief-participatory-and-deliberative-democracy-strategies-f/168073f6b8>.

ICC (Miasta Międzykulturowe) (2018a), Scoping Paper: Participation in Intercultural Cities: <https://rm.coe.int/scoping-paper-participation-in-intercultural-cities-tenerife-26-27-apr/168078f63a>.

ICC (Miasta Międzykulturowe) (2018b), "Living together in inclusive democracies: how can the intercultural approach promote participation in diverse societies?", Raport z seminarium tematycznego ICC, Teneryfa, 26-27 kwiecień 2018: <https://rm.coe.int/living-together-in-inclusive-democracies-how-can-the-intercultural-app/16808d2909>.

Karta Miast Integrujących: www.integratingcities.eu/integrating-cities/charter.

Lamoureux D. (2013), "Le droit d'avoir des droits', Que faisons-nous politiquement lorsque nous revendiquons des droits?", w Saillant F. and Truchon K. (ed.), *Droits et cultures en mouvement*, PUL.

Lehn D. V. (2016), "Interaction", w Ritzer G. (ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Wiley Online Library: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405165518.wbeosi054.pub2>.

Międzynarodowe Obserwatorium Demokracji Partycypacyjnej: Międzynarodowa sieć miast, podmiotów, organizacji i ośrodków badawczych zajmująca się demokracją uczestniczącą na poziomie lokalnym: <https://oidp.net>.

Organizacja Narodów Zjednoczonych (1948), *Powszechna Deklaracja Praw Człowieka*, 217 A (III): www.refworld.org/docid/3ae6b3712c.html.

Organizacja Narodów Zjednoczonych (2015), Cele Zrównoważonego Rozwoju: <https://sdgs.un.org/goals>.

Organizacja Narodów Zjednoczonych, Zgromadzenie Ogólne (1966), *Międzynarodowy pakt praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych, Organizacja Narodów Zjednoczonych, seria traktatów, tom 993, s. 3*: www.refworld.org/docid/3ae6b36c0.html.

Participedia – Międzynarodowa baza danych procesów partycypacyjnych: <https://participedia.net>.

Perrin A. i MacFarland K. (2008), "The Sociology of Political Representation and Deliberation", *Sociology Compass* 2, 4, 1229-1244.

Putnam R. D. (2001), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster.

Rada Europy (2005), Zalecenie Komitetu Ministrów CM/Rec(2005)3 dotyczące nauczania języków sąsiedzkich w regionach przygranicznych.

Rada Europy (2011), Życie razem: Łączenie różnorodności i wolności w Europie 21. wieku, Raport Grupy Wybitnych Osobistości Rady Europy: <https://book.coe.int/en/european-debates/5822-pdf-living-together-combining-diversity-and-freedom-in-21st-century-europe-report-of-the-group-of-eminant-persons-of-the-council-of-europe.html>.

Rada Europy (2018a), "Poradnik przeciwdziałania pogłoskom": <https://rm.coe.int/anti-rumours-handbook-a-standardised-methodology-for-cities-2018-/168077351c>.

Rada Europy (2018b), Ramy odniesienia kompetencji na rzecz kultury demokratycznej. Tom 1 Kontekst, koncepcje i model: <https://rm.coe.int/prems-008318-gbr-2508-reference-framework-of-competences-vol-1-8573-co/16807bc66c>.

- Rocher G. (2010), *Introduction à la sociologie Générale*, trzecia edycja, Hurtubise.
- Schnapper D. (2007), *Qu'est-ce que l'intégration?*, Éditions Gallimard.
- Sen A. (2009), *The Idea of Justice*, Harvard University Press.
- Spanish Network of Intercultural Cities (2020), Intercultural competences for technical and political positions in local governments: <https://rm.coe.int/intercultural-competences-for-technical-and-political-positions-in-loc/1680a061c5>.
- Spitzberg B. i Changnon G. (2009), "Conceptualizing Intercultural Competence", w Deardorff D. K. (ed.), *The SAGE handbook of intercultural competence*, Sage, Thousand Oaks, CA, s. 2-52: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/30482_book_item_30482.pdf.
- Taylor C. (2007), *A Secular Age*, Harvard University Press.
- UE Platforma Kart Różnorodności: <https://www.eudiversity2022.eu/european-diversity-month-2022/eu-platform-of-diversity-charters/#:~:text=What%20are%20the%20Diversity%20Charters,and%20inclusion%20in%20the%20workplace>.
- UNESCO (2001), *Powszechna Deklaracja o Różnorodności Kulturowej*.
- UNESCO (2005), *Konwencja w sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego*.
- Williams D. A. (2013), *Strategic Diversity Leadership: Activating Change and Transformation in Higher Education*, Stylus Publishing, LLC.
- Wood P. (2010), *Intercultural Cities: Towards a Model for Intercultural Integration* (Rada Europy).
- Wood P. i Landry C. (2008), *The Intercultural City: Planning for Diversity Advantage*, Earthscan.
- Zapata R. i Pinyol G. (2013), "Manual para el diseño de políticas interculturales", GRITIM-UPF Policy Series.

Zasoby online

- Wielka Brytania: The Communication Workers Union guide to Equality Proofing: www.cwu.org/wp-content/uploads/2018/07/03661-Guide-to-Equality-Proofing-1-1.pdf; www.equalityhumanrights.com/en/publication-download/equality-act-2010-summary-guidance-services-public-functions-and-associations.
- Australia: [Gender equality strategy guide](#).
- Równość, różnorodność i włączenie. Dostępne na: <https://www.youtube.com/watch?v=C-uyB5I6WnQ>.
- IGI Global, Publisher of Timely Knowledge: www.igi-global.com/dictionary/social-interaction/27371.
- Systemy zarządzania bezpłatnym nauczaniem sektora prywatnego, takie jak [Coursera](#), [Learning Hub](#) lub inne, oferują szkolenia online na odpowiednie tematy.
- Co to jest nauczanie mieszane: Definicja, przeglądu, wady i zalety: <https://research.com/education/blended-learning>.