

EMPATYCZNE INSTYTUCJE

Prawa dziecka jako prawa człowieka
w praktyce organizacji

Konrad Ciesiołkiewicz

Adam Bodnar

Antonina Bojanowska

Katarzyna Bucholska

Sławomir Chmielewski

Katarzyna Katana

Marek Konopczyński

Monika Kulik

Marek Michalak

Agnieszka Rękas

Robert Sroka

Marzena Strzelczak



EMPATYCZNE INSTYTUCJE

Prawa dziecka jako prawa człowieka
w praktyce organizacji

Redakcja merytoryczna:
Konrad Ciesiołkiewicz

Wywiadów udzielili:
Adam Bodnar
Antonina Bojanowska
Katarzyna Bucholska
Sławomir Chmielewski
Katarzyna Katana
Marek Konopczyński
Monika Kulik
Robert Sroka
Marzena Strzelczak

Artykuł Marka Michalaka i Agnieszki Rękas pierwotnie ukazał się w:
A. Pawlak, B. Skwarek, J. Stadniczeńko (red.), *W trosce o rozwój i bezpieczeństwo dziecka: aspekty społeczno-prawne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej, Warszawa 2020, s. 211–233.
Publikujemy go za zgodą autorki i autora.

Autorzy rekomendacji:
Renata Szredzińska
dr Marek Michalak
Monika Rosa
prof. dr hab. Roman Leppert

Copyright © by Konrad Ciesiołkiewicz
Warszawa, 2023

ISBN 978-83-965447-5-9

Opieka nad projektem: Aleksandra Miecznikowska
Redakcja wywiadów: Marta Tumidalska
Opracowanie redakcyjne, skład i łamanie: Agata Mościcka
Projekt graficzny: Agata Mościcka przy użyciu zasobów z Freepik.com

Patron


**Instytut
Praw
Dziecka**
IM. JANUSZA KORCZAKA

Partner

Fundacja 
orange

Wydawca

NEWSLINE

SPIS TREŚCI

Wstęp	4
ROZDZIAŁ 1. Wyzwania tu i teraz	7
<i>Konrad Ciesiołkiewicz</i>	
ROZDZIAŁ 2. Czy empatyczne instytucje to nie oksymoron?	35
<i>Konrad Ciesiołkiewicz</i>	
ROZDZIAŁ 3. Systemowe rozwiązania wzmacniające instytucjonalną empatię i jak je traktować.....	59
<i>Konrad Ciesiołkiewicz</i>	
ROZDZIAŁ 4. Wołanie na puszczy Rzecznika Praw Dziecka, czyli rzecz o Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci	99
<i>Marek Michalak, Agnieszka Rękas</i>	
ROZDZIAŁ 5. Wywiady.....	117
<i>Rozmawiał: Konrad Ciesiołkiewicz</i>	
Adam Bodnar.....	118
Antonina Bojanowska	121
Katarzyna Bucholska.....	124
Sławomir Chmielewski	127
Katarzyna Katana.....	130
Marek Konopczyński.....	138
Monika Kulik	143
Robert Sroka.....	147
Marzena Strzelczak	152
Sprawdź, jak Twoja organizacja, instytucja, firma dba o prawa dzieci	
Dla organizacji pracujących z dziećmi / dla dzieci	157
Dla pozostałych organizacji.....	159
Bibliografia	161

WSTĘP

Publikacja, jaką właśnie Państwo czytacie, jest próbą przekonania Was do uwzględnienia perspektywy praw dziecka w działaniach każdego rodzaju instytucji. O najmłodszych przywykło się mówić w publicznej debacie w kontekście placówek oświatowo-wychowawczych, szkół i organizacji zajmujących się ich szeroko pojętą edukacją. Znacznie rzadziej, żeby nie powiedzieć, że prawie w ogóle nie jest podnoszony temat wpływu, jaki na życie młodych ludzi ma całe środowisko urzędów, przedsiębiorstw, mediów, stowarzyszeń i fundacji, które także zajmują się ich sprawami, choć często z innej perspektywy, np. akceptując programy edukacyjne, kontrolując działania wychowawcze, finansując tego typu przedsięwzięcia, używając wizerunku dzieci, prowadząc działania reklamowe, marketingowe i sponsoringowe, organizując masowe wydarzenia i – co szalenie istotne – uczestnicząc w debacie publicznej, co ma kluczowy wpływ na tworzenie kultury popularnej, świata codziennych doświadczeń dzieci i dorosłych. Wskazane tu jedynie przykładowe obszary tworzą przestrzeń, która jest dobrem wspólnym. Tym, co wyróżnia niniejsze opracowanie, jest właśnie przyjęcie perspektywy dobra wspólnego i przeciwstawienie go wizji egoistycznego darwinizmu społecznego, w ramach którego relacje społeczne sprowadza się do gry o sumie zerowej, gdzie zwycięstwo jednej osoby oznacza porażkę innych. Przyjęta w niniejszej publikacji perspektywa jest niezbędna do uznania, że prawa człowieka zaczynają się od praw dziecka, te zaś są jego integralną częścią i wymagają codziennego potwierdzenia.

W 1991 r. Polska ratyfikowała Konwencję o prawach dziecka, z czego wynikają dwie konsekwencje. Z jednej strony – jest to litera prawa, zgodnie z którą na społeczeństwie ciążyą liczne obowiązki, np. kierowania się dobrem dziecka we wszystkich działaniach. Z drugiej strony – konwencja jest także systemem wartości, z którego wynikają powinności i zobowiązania moralne do promocji praw dziecka, budowania świadomości wokół nich i wokół podmiotowości tej niemal dwudziestoprocentowej grupy społecznej w Polsce oraz doskonalenia naszych kompetencji w tej kwestii. Odwołując się do Axela Honnetha, można powiedzieć, że w sferze publicznej uznanie dziecka odbywa się przede wszystkim przez prawo oraz solidarność¹. Jeśli chodzi o prawo, wynika ono nie tylko z umów międzynarodowych, Konstytucji RP i ustaw, ale także z wewnętrznych regulacji poszczególnych instytucji – polityk, standardów, procedur, skodyfikowanych w mniejszym lub większym stopniu, odnoszących się do zarządzania danym rodzajem instytucji lub całym sektorem. Nie docenia się ich roli, a i same regulacje z punktu widzenia społeczeństwa nie zawsze są przyjazne. Solidarność z kolei to uznanie roli, miejsca i bezcennej wartości, jaką młodzi ludzie, indywidualnie i jako grupa, wnoszą w życie całego społeczeństwa. To do pewnego stopnia niedoskonała próba przeniesienia na grunt zarządzania organizacjami wezwania do „czułości”, która robi furorę dzięki noblowskiej mowie Olgi Tokarczuk. W wymiarze instytucji

¹ A. Honneth, *Walka o uznanie*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2012, s. 126.

przypierać ona może formę empatii, do której należy dążyć, bo jest to droga do tworzenia bardziej przyjaznych warunków do życia, przeżycia i rozwoju dla wszystkich. W tym celu należy przyjąć sposób myślenia bliski wielu społecznikom i społecznikom, którego polska noblistka wydaje się być najlepszą ambasadorką, a mianowicie dostrzegać wzajemne powiązanie – najczęściej na pierwszy rzut oka niewidoczne – wszystkich aspektów funkcjonowania, podejmowanych decyzji, aktywności lub zaniechań, które przekładają się na środowisko życia. Właściwą miarą jakości instytucji jest to, jak podchodzi ona do najbardziej wrażliwych i często bezbronnych grup społecznych, a dzieci są taką grupą z definicji.

Niniejsze opracowanie to efekt pracy zespołowej. Składa się ono z sześciu części. Pierwsza naświetla współczesny kontekst społeczno-ekonomiczny i związane z nim wyzwania. W drugiej przybliżyłem rozumienie instytucji empatycznych w ich ujęciu kulturowym, społecznym i zarządczym. W trzeciej zaś przedstawiłem propozycję oparcia działań na trójwymiarowym modelu obejmującym kwestie aksjologiczne, praktyczne rozwiązania w postaci polityk, standardów i procedur, a także niezbędną do ich właściwego zastosowania instytucjonalną refleksyjność.

W kolejnej, czwartej części zapraszam do lektury ważnego artykułu o potrzebie Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci autorstwa Marka Michalaka, rzecznika praw dziecka w latach 2008–2018, oraz sędziny Agnieszki Rękas, ekspertki w zakresie prawa dziecka i prawa rodzinnego. Ten tekst stanowi swego rodzaju apel odchodzącego w 2018 r. z urzędu Rzecznika Praw Dziecka (RPD) i wciąż jest niezwykle aktualny. Umieszczenie go w niniejszej publikacji pokazuje, że nie ma bardziej wyrazistego zaprzeczenia godności człowieka i odmowy uznania dobra dziecka niż przemoc, która stanowi ogromny problem społeczny i wspólną odpowiedzialność wszystkich.

Piątą część opracowania należy do wybitnych ekspertek i ekspertów, którzy mają ogromne doświadczenie w zarządzaniu organami państwa, nauce, praktyce społecznej i zawodowej. Adam Bodnar mówi o tym, jak pełniąc urząd Rzecznika Praw Obywatelskich (RPO), dążył do przeobrażenia tej instytucji z kojarzącej się z monumentalną w prowadzącą nieustający dialog wszędzie tam, gdzie była potrzebna. Marek Konopczyński, autor metody twórczej resocjalizacji, pokazuje, z czego wynika trud odchodzenia od instytucji pozbawionych społecznej wrażliwości. Robert Sroka tłumaczy, jak należy rozumieć zarządzanie etyką, a Katarzyna Katana z Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę (FDDS) przybliży kontekst i wyzwania związane z potrzebą wprowadzania standardów ochrony dzieci we wszystkich placówkach i organizacjach. Z kolei Katarzyna Bucholska z Fundacji Orange opowiada o doświadczeniach wdrażania takiej polityki. Marzena Strzelczak, liderka ruchu na rzecz zarządzania różnorodnością, przez wiele lat związana z Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) jako współtwórczyni tej inicjatywy, wyjaśnia znaczenie powstałej 11 lat temu Karty różnorodności. Monika Kulik, ekspertka i konsekwentna ambasadorka społecznie odpowiedzialnego zarządzania, powiązana z Orange Polska i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, przekonuje do potrzeby ciągłego wdrażania praw człowieka i działań antyprzemocowych w organizacjach. I w końcu Antonina Bojanowska jako jedna z osób zarządzających Fundacją Orange odnosi się do wyzwania, jakim dla każdej instytucji jest odpowiedzialne komunikowanie się.

W ostatniej części opracowania znajdziecie państwo przykładową, kierunkową listę stwierdzeń, które mogą pomóc określić, w jakim stopniu instytucja realizuje prawa dziecka. Została ona stworzona na kanwie prac nad Kartą praw dziecka w biznesie (KPDwB). Autorkami zestawu pytań są Monika Kulik i Aleksandra Miecznikowska.

Chcę wyrazić ogromną wdzięczność wymienionym wyżej gościom i gościom tej publikacji. Ich działania stanowiły, stanowią i będą stanowić inspirację dla wielu. Tym bardziej cieszę się z ich zgody na rozmowy i chęci podzielenia się z czytelnikami i czytelnikami tej publikacji swoimi spostrzeżeniami i refleksjami.

Opracowanie nie powstałoby bez ogromnej pracy wielu osób, z których część została już wymieniona. Na szczególne podziękowania i uznanie zasługują Aleksandra Miecznikowska, koordynująca ogromną część współpracy z ekspertkami i ekspertami oraz wspierająca merytoryczną część tego opracowania, Agata Mościcka – redaktorka, korektorka i dobry duch publikacji, a także Marta Tumidalska, która wspomogła redakcyjną stronę przeprowadzanych przeze mnie rozmów.

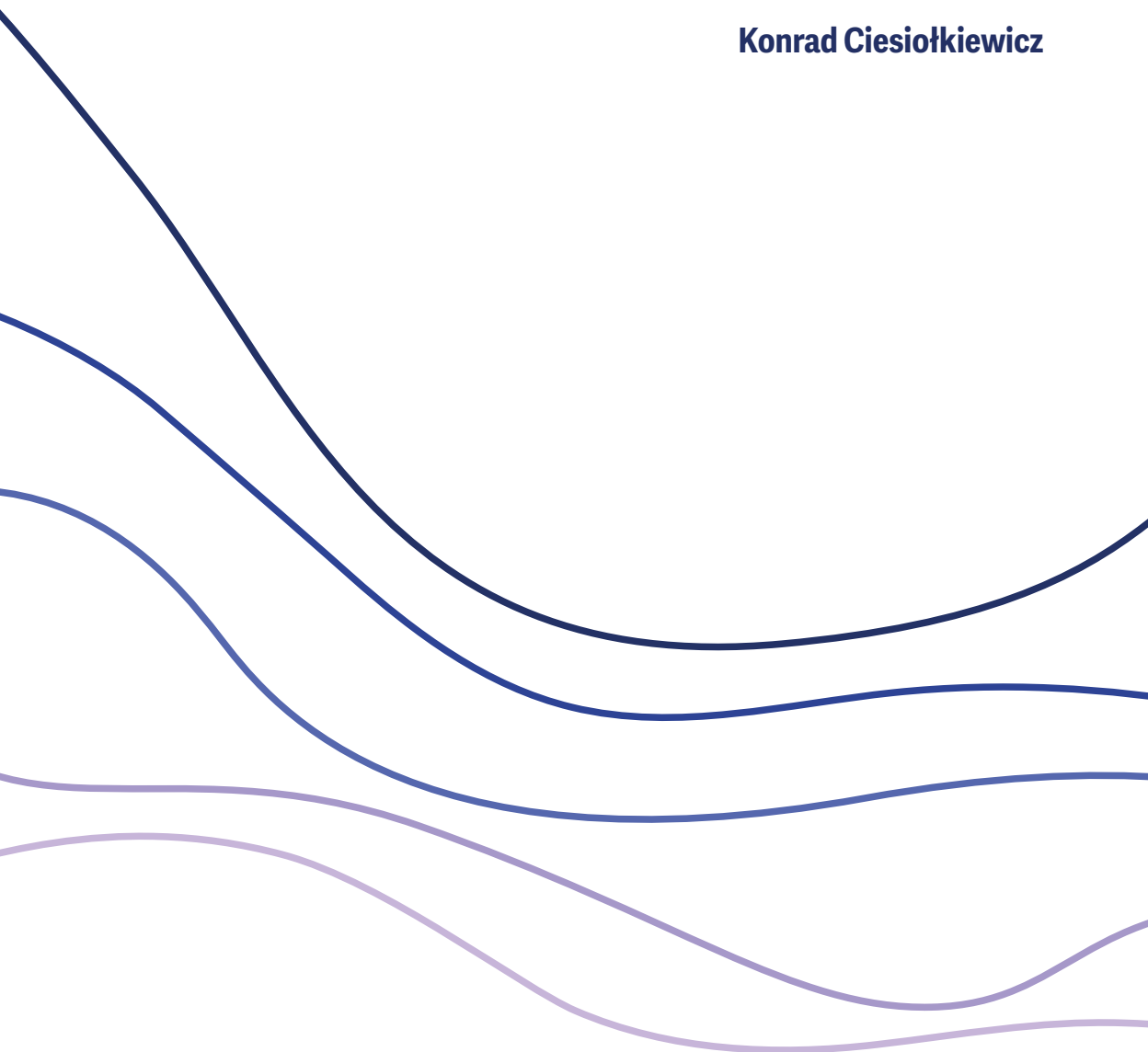
Dziękuję!

Konrad Ciesiołkiewicz

ROZDZIAŁ 1.

WYZWANIA TU I TERAZ

Konrad Ciesiołkiewicz



Nie przez przypadek w niniejszej publikacji zajmujemy się instytucjami. Zanim przejdę do próby zarysowania tła społecznego dla funkcjonowania postulowanych przez nas empatycznych instytucji, spróbuję zdefiniować, czym one są. Pojęcie to rozumieć można przynajmniej na trzy komplementarne sposoby. Po pierwsze całkowicie potocznie, a więc jako organizacje charakteryzujące się względną trwałością, w ramach których działają grupy ludzi. Instytucjami będą więc wszystkie urzędy, organizacje pozarządowe (NGO), ośrodki kultury, związki zawodowe, Kościoły i związki wyznaniowe, przedsiębiorstwa, ale także ich poszczególne części czy działy, które posiadając względną autonomię, mogą być rozpatrywane jako odrębne jednostki. Taki sposób pojmowania instytucji doskonale uzupełnia definicja socjologiczna, zgodnie z którą jest to „zbiór reguł (norm i wartości) związany z określonym kontekstem społecznym, realizujący podobne, istotne społecznie funkcje. Na przykład: edukacja, ekonomia, polityka, wymiar sprawiedliwości itp.”¹. W trzeciej kolejności jako instytucje traktować można wypracowane przez daną społeczność (grupę społeczną) trwałe i społecznie usankcjonowane mechanizmy działania spełniające określone funkcje i regulujące aktywność danej grupy, np. przepisy prawa wewnętrznego – regulacje, dobre praktyki mające charakter systemowy, procedury, polityki, standardy, kodeksy i innego rodzaju zasady działające przez długi czas w danej organizacji.

Żałozyć należy, że życie społeczne opiera się na funkcjonowaniu w oparciu o bardzo dużą liczbę różnego rodzaju instytucji. Organizacja, która sama w sobie jest instytucją, np. fundacją lub przedsiębiorstwem działającym na rzecz szkół, funkcjonuje w instytucjonalnych ramach obszaru edukacji. Jednocześnie ta sama fundacja lub przedsiębiorstwo tworzy instytucje niższego rzędu w postaci np. ogłaszanych i realizowanych w długim horyzoncie czasowym regulaminów pracy, kodeksów należytego postępowania czy polityk zarządzania personelem. Sprezycowanie tego terminu ma jedynie na celu pokazanie jego systemowego i strategicznie ważnego wpływu na życie grup społecznych działających w ramach danej instytucji bez względu na jej rodzaj.

Instytucje są fundamentalnie ważne w życiu społeczeństw, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym, do czego przekonuje nas nauka – specjaliści z zakresu prawa, politologii i wielu innych dziedzin, w tym psychologii. Barry Schwartz używa terminu „technologie idei”², przez który rozumie instytucjonalny wpływ wielu teorii naukowych leżących u podłoża ustrojów ekonomicznych, społecznych i politycznych. Mają one zasadnicze znaczenie dla kształtowania naszego sposobu myślenia, odczuwania i zachowania się w określonym społeczeństwie. Zdaniem Schwartza: **„Kształtując nasze instytucje społeczne – szkoły, społeczności lokalne i, owszem, także miejsca pracy – kształtujemy też ludzką naturę. I tak, natura ludzka jest w dużym stopniu ludzkim projektem”**³.

Ten „duży stopień” – jak nazywa go psycholog – jest bez wątpienia społecznym wymiarem działania człowieka. Instytucje, o ile właściwie zostały zaprojektowane i odpowiednio są zarządzane, umożliwiają rozwijanie indywidualnych zasobów (talentów, doświadczeń, potrzeb, pasji i kompetencji) oraz włączanie ich we wspólną społeczną przestrzeń – dobro wspólne. Pełnią także funkcję regulującą relacje społeczne w każdym wymiarze – interpersonalne, międzygrupowe, na linii jednostka-grupa oraz pomiędzy wieloma instytucjami. Stanowią narzędzie do prowadzenia ustawicznego dialogu z otoczeniem i podejmowania

¹ P. Sztompka, *Słownik socjologiczny. 1000 pojęć*, Wydawnictwo Znak Horyzont, Kraków 2020, s. 119.

² B. Schwartz, *Dlaczego pracujemy*, Grupa Wydawnicza Relacje, Warszawa 2015, s. 91.

³ *Ibidem*, s. 115–116.

decyzji. Są warunkiem koniecznym do społecznego i prawnego legitymizowania podejmowanych przez jednostki i grupy społeczne działań. Nadają ramy aktywności społecznej, ponieważ jedną z ich zasadniczych ról jest ograniczanie indywidualnych i partykularnych interesów na rzecz szerszej całości. Z tej i pozostałych wskazanych funkcji pełnionych przez instytucje wynika jednoznacznie, że powoływane powinny być w celach ochrony tego, co wartościowe dla danej społeczności.

W centrum systemu wartości ulokować należy godność człowieka oraz fundamentalne wartości humanistyczne, dla których najbardziej podstawowym odniesieniem mającym charakter uniwersalny jest Powszechna deklaracja praw człowieka. Konsekwencją jej uchwalenia w 1948 r. jest cały szereg innych rozwiązań instytucjonalnych, włącznie z kluczowym z perspektywy wydawców tego opracowania dokumentem – Konwencją o prawach dziecka, nad którą pracę pod koniec lat 70. XX w. zainicjowała Polska. Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) uchwaliło ją w 1989 r., a przez nasz kraj ratyfikowana została w roku 1991.

Instytucje są także integralną częścią kultury danego społeczeństwa – wszystkiego tego, co wytwarzamy w formie materialnej i niematerialnej, a co wyróżnia daną zbiorowość, w tym: wartości, uznawane sposoby postępowania, wierzenia, sztuka, prawo, moralność i obyczajowość. Jej składowe przekazywane są z pokolenia na pokolenie i podlegają rozwojowi. Co kluczowe, kultura:

- ▶ jest unikalna dla każdego społeczeństwa;
- ▶ jest wytworem zbiorowym;
- ▶ ufundowana została na dorobku poprzednich pokoleń i uzupełniona o działania podejmowane współcześnie;
- ▶ stanowi zbiorową odpowiedź na potrzeby i wyzwania, z jakimi mierzy się społeczeństwo;
- ▶ pełni funkcję porządkującą dla społeczeństwa, nadaje znaczenie podejmowanym działaniom, dostarcza specyficznych schematów działania i myślenia;
- ▶ choć zmienia się w czasie, to ma charakter społecznej „struktury długiego trwania”, jej poszczególne elementy podlegają zmianie w różnym tempie⁴.

Każda organizacja gospodarcza (przedsiębiorstwo), społeczna (stowarzyszenie), samorządowa lub administracji centralnej (urząd) wytwarza także własną kulturę organizacyjną, o czym więcej piszę w kolejnym rozdziale. Pomiędzy instytucjami a kulturą zachodzi sprzężenie zwrotne. Z jednej strony – to instytucje w sposób znamienity kształtują kulturę, a z drugiej – same z niej wynikają. Każda organizacja działa bowiem zawsze w kulturze danego społeczeństwa oraz w określonym otoczeniu, na który ma wpływ i którego wpływom także podlega. Mam tu na myśli np. lokalne społeczności i ich instytucje, placówki oświatowe i kultury, organizacje sportowe, Kościoły, władze lokalne i centralne, nieformalne ruchy społeczne i wiele innych.

Aspekt szczególnie istotny to widoczne w danym czasie trendy społeczne. Zarysowując obecne uwarunkowania, warto zwrócić uwagę na najbardziej problematyczne czynniki, które w sposób dojmujący i szkodliwy wydają się determinować dynamikę funkcjonowania całego społeczeństwa nie tylko w wymiarze krajowym. Nie chodzi przy tym o precyzyjne wykazanie związków przyczynowo-skutkowych, a raczej wskazanie mapy problemów, które mają bezpośredni wpływ na życie i zdrowie (psychiczne i fizyczne) całego społeczeństwa.

⁴ A. Karwińska, *Pojmowanie kultury. Specyfika socjologicznego ujęcia*, [w:] J. Haunser, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Wydawnictwo Nieoczywiste – Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2013, s. 62.

Widoczne obecnie trendy, które determinują funkcjonowanie społeczeństwa, to:

- ▶ **niski poziom zaufania społecznego i związany z nim kryzys kapitałów społecznego i moralnego;**
- ▶ **tendencje antydemokratyczne;**
- ▶ **kultura przemocy;**
- ▶ **kryzys psychospołecznej kondycji dzieci i młodzieży.**

Jeśli chodzi o zaufanie społeczne, to w ostatnich trzydziestu latach zawsze było ono niskie. Jako społeczeństwo charakteryzuje nas także wyższy poziom ufności w małych grupach, z którymi mamy najbliższe więzi, takich jak rodzina czy przyjaciele. Dalsze kręgi społeczne darzymy raczej nieufnością i traktujemy jak „innych”, „obcych”. Tym, co niepokoi w ostatnich latach, jest tendencja spadkowa wskaźników zaufania. Według komunikatu CBOS⁵ w 2022 r. indeks zaufania wynosił 77 proc., co oznacza, że cechujemy się postawą nieufności lub daleko posuniętej ostrożności w stosunkach z innymi ludźmi. Spada też liczba badanych, którzy zgadzają się ze stwierdzeniem: „Ogólnie rzecz biorąc, większości ludzi można ufać”. W 2016 r. uważało tak 23 proc. Polek i Polaków, w 2018 r. i 2020 r. – 22 proc., a obecnie – jedynie 19 proc. Niski poziom zaufania społecznego świadczy o kryzysie kapitałów społecznego i moralnego, niezbędnych do osiągania sukcesów z poszanowaniem godności, dobrostanu i praw człowieka. Przez kapitał społeczny należy rozumieć sieć społecznych relacji wspierających działania podejmowane przez osoby i organizacje. Wspomagają one dążenie do celów, które bez istnienia sieci byłyby nieosiągalne⁶. Jakość kapitału społecznego warunkowana jest z kolei kapitałem moralnym. Nie trudno wyobrazić sobie – na co wskazują osoby zajmujące się tą problematyką – że wysokie wskaźniki kapitału społecznego cechować mogą organizacje mające destrukcyjny wpływ na społeczeństwo i dobro wspólne. Zatem przyjmuje się, że sieć tych relacji powinna być oparta na licznych intensywnych i pozytywnych więzach moralnych. Piotr Sztompka relacje społeczne nazywa „przestrzenią moralną”⁷. Przyjmuje się, że w centrum takiego systemu wartości leży zaufanie oraz lojalność, wzajemność i solidarność.

Konsekwencjami niskiego poziomu wspomnianych kapitałów z perspektywy instytucji zajmujemy się w kolejnym rozdziale. Kilka lat temu badaliśmy kapitał społeczny firm i organizacji działających w Polsce⁸. Okazało się, że tylko 5 proc. respondentów (były to osoby pełniące role kierownicze i pracownicy) nie zauważa problemów związanych z deficytem kapitału społecznego w swoich organizacjach. W połowie reprezentowanych przez uczestników badania podmiotów przynajmniej jeden ze wskazywanych w ankiecie objawów występował powszechnie. Dodatkowo im większa firma, tym większe trudności deklarowano. Za mające największy negatywny wpływ czynniki uznano: brak przepływu informacji, brak współpracy między zespołami i wynikające z tego skupienie pracowników bardziej na własnych indywidualnych celach niż na celach organizacji. W dużych organizacjach – powyżej 250 osób – poważnie rośnie wpływ nadmiernych procedur biurokratycznych. Jako główny problem wskazywało je aż 40 proc. pracowników tego typu firm.

⁵ CBOS, *Zaufanie społeczne*, Komunikat nr 37/2022, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2022/K_037_22.PDF (dostęp: 1.09.2023).

⁶ P. Sztompka, *Sociologia. Wykłady o społeczeństwie*, Wydawnictwo Znak Horyzont, Kraków 2021, s. 261.

⁷ *Ibidem*, s. 272.

⁸ *Problemy i wyzwania w organizacjach – znaczenie kapitału społecznego. Wyniki badania zrealizowanego we współpracy Komitetu Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz House of Skills*, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2017/10/Raport_SKS_a5_na_strone_v2.pdf (dostęp: 1.09.2023).

Mirosława Marody, która poddała analizie wyniki wielu krajowych i międzynarodowych badań, podkreśla, że w okresie ostatnich 30 lat widoczny jest jednoznaczny spadek zaufania do instytucji publicznych – zarówno politycznych, jak i tworzących tzw. infrastrukturę państwa, których zadaniem jest służyć wszystkim mieszkańcom kraju⁹.

Bez najmniejszych wątpliwości czynnikiem przyczyniającym się do pogłębiania kryzysu zaufania jest całe tsunami doświadczanych w ostatnich latach kryzysów, wśród których na plan pierwszy wysuwają się pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie wywołana napaścią Rosji. Podważają one fundamentalne strategie życia i założenia, na których ufundowane były sposoby myślenia i działania zapewniające bezpieczne funkcjonowanie. Nagłość, dotkliwość i powszechność tych wydarzeń daje podstawy do twierdzenia, że należy je rozpatrywać w kategoriach traumy społeczno-kulturowej, wprowadzającej ogromną dezorientację i wpływającą na dosłownie każdy aspekt życia jednostek i społeczeństw. Zjawisko posiada swoje specyficzne objawy oraz długookresowe konsekwencje, takie jak rosnący w siłę syndrom nieufności do ludzi i otaczających nas instytucji, a także skłonność do przyjmowania pesymistycznej wizji przyszłości oraz nostalgicznego i wyidealizowanego obrazu przeszłości, wycofywanie się do sfery prywatności (społeczna i obywatelska apatia) oraz trauma pamięci zbiorowej – poszukiwanie kozłów ofiarnych i winnych wystąpienia wielu problemów społecznych. W takich warunkach w debacie publicznej częściej pojawiają się postulaty karania, rewanżu i twardszego podejścia do przeciwników¹⁰. Nie trzeba dodawać, że sytuacje, o których mowa, sprzyjają różnym formom przemocy.

W szczególnie trudnych doświadczeniach wzmacniany jest także wyraźnie widoczny rys nazwany i opisany przez Krystynę Skarżyńską jako darwinizm społeczny¹¹. Jest to skrajnie indywidualistyczny i wrogi sposób postrzegania świata i ludzi. Charakteryzuje się on antagonistycznym, czarno-białym obrazem rzeczywistości, traktowaniem życia społecznego jak gry o sumie zerowej, gdzie wygrana nielicznych musi oznaczać porażkę pozostałych, a relacje społeczne sprowadzane są do kwestii pragmatycznych, wynikających z indywidualnych celów jednostki. Kilka kluczowych dla takiego podejścia przekonań opisać można w następujący sposób:

- ▶ Dobro wspólne nie istnieje. Zasoby ważne dla ludzi są zawsze ograniczone, więc trzeba o nie rywalizować.
- ▶ Inni ludzie i instytucje wokół mają złe intencje, zatem kierowanie się nieufnością jest warunkiem przetrwania i minimalizowania strat własnych.
- ▶ W takich uwarunkowaniach uzasadnione jest traktowanie wartości bazowych dla kapitału moralnego (takich jak zaufanie, lojalność, wzajemność, solidarność) i wielu innych wynikających z nich postaw (w tym empatii) jako słabości. Uprawniona staje się instrumentalizacja tych, którzy się nimi kierują, a w drodze do sukcesu akceptowalne są bezwzględność, cynizm, a nawet rozwiązania siłowe.

Wzrost zachowań typowym dla syndromu darwinizmu społecznego jest niejako produktem całego zbioru uwarunkowań psychicznych, społeczno-ekonomicznych i politycznych. Krytycznym dla całości narysowanego obrazu aspektem jest właśnie dojmujący kryzys zaufania społecznego. Jego spadki wydają się być, nawet intuicyjnie, wprost proporcjonalne do wiary w istnienie i szanowanie tego, co służy w długim okresie wszystkim, czyli dobra wspólnego.

⁹ M. Marody, *Przemiany stosunku do instytucji systemowych*, [w:] M. Marody, J. Konieczna-Sałamatin, M. Sawicka, S. Mandes, G. Kacprowicz, K. Bulkowski, J. Bartkowski (red.), *Społeczeństwo na zakręcie*, Scholar, Warszawa 2019, s. 36.

¹⁰ P. Sztompka, *Trauma wielkiej zmiany. Społeczne koszty transformacji*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2000, s. 31.

¹¹ K. Skarżyńska, *My. Portret psychologiczno-społeczny Polaków z polityką w tle*, Scholar, Warszawa 2019, s. 117.

W tym samy duchu odczytywać należy antydemokratyczne tendencje widoczne wyraźnie w Polsce i wielu innych krajach. W publikowanym co roku przez prestiżowy think tank Economist Intelligence Unit Indeksie demokracji¹² w 2022 r. ponad połowa państw na świecie odnotowała spadki lub nie poprawiła wyników w zakresie wskaźników jakościowych. W edycji wcześniejszej wpływ na ten trend zdaniem analityków miały obstrzeżenia pandemiczne. W 2022 r. jako kluczową barierę podaje się agresję Rosji na Ukrainę, która nadwyrężyła poczucie bezpieczeństwa dużej części świata i wpłynęła na zmianę strategicznych priorytetów państw. Polska najwyższą pozycję w tym rankingu (40. miejsce) osiągnęła w 2014 r. W kolejnych latach lokowaliśmy się w szóstej dekadzie, a w 2022 r. zostaliśmy sklasyfikowani na 47. miejscu.

Według indeksu wolności mediów wyznaczanego regularnie przez organizację Reportery bez Granic¹³ w klasyfikacji 180 państw najwyższe notowania otrzymaliśmy w 2015 r., zajmując 18. pozycję. W 2022 r. sklasyfikowano nas na 66. miejscu, co stanowi spadek o 48 pozycji. W szczegółowych wymiarach sytuacja wygląda jeszcze bardziej dojmująco: polityczna wolność mediów – 100 pozycja, bezpieczeństwo – 86, prawo – 72. W *Liberties Media Freedom Report 2023* wskazano na istotne problemy ze zmniejszającym się pluralizmem mediów w Polsce wskutek koncentracji przez państwo lub powiązane z nim spółki. Zwraca się także uwagę na zjawisko intencjonalnego i nieproporcjonalnego alokowania budżetów reklamowych i promocyjnych przez instytucje państwa oraz spółki skarbu w mediach prorządowych, a także na straszenie mediów i próbę zamykania im ust przez regulatora (Krajową Radę Radiofonii i Telewizji – KRRiT). Zgłaszane są ponadto trudności w dostępie do informacji publicznej i brak adekwatnych rozwiązań dotyczących ochrony przed mową nienawiści¹⁴.

Wiele instytucji międzynarodowych wskazuje na poważne problemy dyskryminacji mniejszości. W *Memorandum na temat stygmatyzacji osób LGBTI w Polsce* Komisarza Praw Człowieka Rady Europy w 2020 r. czytamy: „Stygmatyzacja osób LGBTI w Polsce stanowi długotrwały problem. Homofobiczne wypowiedzi ważnych postaci publicznych, tworzące atmosferę nienawiści i nietolerancji, należały już w 2007 r. do najważniejszych obszarów problematycznych wskazanych w memorandum poprzedniego Komisarza skierowanych do polskiego rządu”¹⁵. Wezwano w nim do działań naprawczych dotyczących m.in. ogłaszania tzw. stref wolnych od LGBT, finansowania ze środków publicznych inicjatyw i organizacji odwołujących się do przemocowych ideologii i podejmujących działania skierowane przeciwko mniejszościom, ideologizacji pojęcia „LGBT” używanego w celach politycznych i stygmatyzujących te grupy społeczne¹⁶. Kosma Kołodziej, badający sytuację młodzieży reprezentującej mniejszość seksualną, w swojej analizie pisze: „W zestawieniu stworzonym przez organizację ILGA-Europa badającym przychylność wobec mniejszości seksualnych okazało się, iż Polska na 49 krajów klasyfikuje się

¹² EIU, *Democracy Index 2022*, https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2022/?utm_source=google&utm_medium=paid-search&utm_campaign=democracy-index-2022&gclid=Cj0KCQjwmN2iBhCrARIsAG_G2i7u51csek5Y3apkmVCXdhijF3_ZtyWtBcMjc3dsGbx_nkRQdJ_LpcaApYLEALw_wcB (dostęp: 1.09.2023).

¹³ Wikipedia, *Wskaźnik wolności prasy*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Wska%C5%BAnik_wolno%C5%9Bci_prasy#:~:text=uciszany%20ani%20zastraszany-,Polska%20w%20rankingu,stanowi%20zmian%C4%99%20o%2048%20pozycji (dostęp: 1.09.2023).

¹⁴ Civil Liberties Union for Europe, *Liberties Media Freedom Report 2023*, https://dq4n3btmxr8c9.cloudfront.net/files/lurkq7/Liberties_Media_Freedom_Report_2023.pdf (dostęp: 1.09.2023).

¹⁵ Komisarz Praw Człowieka Rady Europy, *Memorandum na temat stygmatyzacji osób LGBTI w Polsce*, <https://rm.coe.int/memorandum-na-temat-stygmatyzacji-osob-lgbti-w-polsce/1680a08bb4> (dostęp: 1.09.2023).

¹⁶ Ł. Starzewski, *Potrzebne są działania na rzecz pełniejszego przestrzegania standardów praw człowieka – Memorandum Komisarza Praw Człowieka Rady Europy na temat stygmatyzacji osób LGBTI w Polsce*, <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/%E2%80%8B%E2%80%8B%E2%80%8B%E2%80%8B%E2%80%8B%E2%80%8B%E2%80%8B%E2%80%8BBrada-europy-potrzebne-dzialania-dla-pelniejszego-przestrzegania-praw-lgbti> (dostęp: 1.09.2023).

na 37. miejscu. Jest to bardzo odległa miejsce i pokazuje, jak duży mamy nadal problem z zakorzenioną w naszym społeczeństwie homofobią. Wciąż powtarzane są stereotypy, a w mediach, internecie czy podczas edukacji w szkołach przekazywane są nieprawdziwe informacje¹⁷. Anna Mierzyńska w książce *Efekt niszczący. Jak dezinformacja wpływa na nasze życie* opisuje działania podejmowane przez polityków pod pretekstem „ochrony dzieci przed seksualizacją”, które wprost wymierzone były w środowiska mniejszości seksualnych i edukatorów seksualnych, dyskredytując poprzez wyrwanie z kontekstu także rekomendacje Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) w zakresie edukacji seksualnej, których jednym z kluczowych celów jest przeciwdziałanie nadużyciom seksualnym dzieci. Kampanie realizowane są z ogromnym wsparciem kanałów radia i telewizji publicznej, a „liderem generowania w internecie zasięgu o LGBT okazały się konta TVP Info na Twitterze i Facebooku. W mediach publicznych oraz oficjalnie wspierających rząd ukazały się tysiące artykułów. Tylko kilka z ich tytułów: »Mówię kategorycznie NIE dla promocji środowisk LGBT i będę bronić tradycyjnej Polski«, »Medalistka olimpijska przeciwna Karcie LGBT plus«, »Czy mój dziadek walczył o taką Warszawę w Powstaniu?«. Argument potrzeby ochrony dzieci przed niebezpiecznymi ideologiami pojawia się przez ostatnie lata regularnie i ze szczególną intensywnością w okresach kampanii politycznych»¹⁸.

Tak samo niepokojąco brzmią raporty opisujące mowę nienawiści wobec grup mniejszościowych, w tym uchodźców. Do kontaktu z językiem przemocowym dochodzi głównie w internecie. Przysnaje to 95,6 proc. osób młodych i 54,3 proc. dorosłych. Kolejnymi miejscami kontaktu z takimi treściami są: telewizja (odpowiednio 65,8 proc. i 77,9 proc.) oraz rozmowy prywatne (75,2 proc. i 64,7 proc.). Wielu ekspertów podkreśla, że wzrasta dynamika obecności mowy nienawiści w przestrzeni internetowej¹⁹.

Instytut Spraw Publicznych w jednym ze swoich raportów wprowadził pojęcie „trybalizmu”. Jest to postawa łącząca w sobie mocno spolaryzowaną, manichejską, spłyconą narrację o świecie i życiu z typowym dla autorytaryzmu pokładaniem nadziei w silnych liderach politycznych. Postawa ta akceptuje także użycie przemocy w sytuacjach szczególnych. Kryteria trybalizmu spełnia około 15 proc. naszego społeczeństwa²⁰. Wraz ze współpracownikami z Ośrodka Badawczego „Ciekawość”, Komitetu Dialogu Społecznego KIG oraz Laboratorium „Więzi” przebadaliśmy reprezentatywną grupę Polek i Polaków z wykształceniem wyższym i średnim pod względem radykalizacji poglądów. Stopień tego procesu określono na podstawie trzech wskaźników: zamknięcia na dialog (np. zrywanie relacji z myślącymi inaczej), gotowości do zachowań radykalnych (np. życzenie śmierci osobom, które mają inne poglądy) oraz autokratyzmu (np. silny i mądry przywódca sprawdza się lepiej niż władze wybierane w wyborach). Aż 30 proc. Polek i Polaków charakteryzuje się postawami autorytarnymi. Choć 75 proc. badanych deklaruje, że pluralizm partyjny oraz obecność przedstawicieli różnych partii są ważne, a 61 proc. uznaje, że demokracja jest najlepszym systemem, to aż 41 proc. podziela opinię, że demokratyczne wybory prowadzą do sytuacji rządzenia przez osoby nieprzygotowane i niekompetentne. Kryzys demokracji jest dostrzegany przez zdecydowaną większość z nas. Ustrój demokratyczny najgorzej oceniany jest przez młodych dorosłych. Jedynie 48 proc. respondentów w wieku 18–24 lata

¹⁷ K. Kołodziej, *Sytuacja młodzieży LGBT w Polsce*, „Zeszyty Naukowe WSG. Edukacja – Rodzina – Społeczeństwo” 2019, t. 35, nr 4, s. 309–328.

¹⁸ A. Mierzyńska, *Efekt niszczący. Jak dezinformacja wpływa na nasze życie*, Agora, Warszawa 2022, s. 32–35.

¹⁹ M. Bilewicz, D. Bułska, K. Hansen, W. Soral, A. Świdorska, *Mowa nienawiści, mowa pogardy. Raport z badania przemocy werbalnej wobec grup mniejszościowych*, Centrum Badań nad Uprzedzeniami, Warszawa 2017, s. 44.

²⁰ P. Krekó, C. Molnár, A. Juhász, J. Kucharczyk, F. Pazderski, *Więcej niż populizm: zjawisko trybalizmu na Węgrzech i w Polsce*, Political Capital, Budapeszt 2018, s. 12–13.

zgadza się ze stwierdzeniem, że demokracja to najlepszy z możliwych ustrojów. Dla porównania, w grupie 56–65-latków odsetek ten wyniósł 80,5 proc.

Biorąc pod uwagę, że demokracja nie oznacza jedynie procedur, ale jest przede wszystkim wyborem określonej kultury i wartości, zasadne wydaje się pytanie, jakie jakościowo demokratyczne warunki do życia tworzymy poprzez nasze instytucje – dom, szkołę, organizacje, media, instytucje publiczne – że osiągając wiek pełnoletności, młodzi Polacy stają się sceptyczni wobec tego ustroju²¹? Aż 79 proc. respondentów jest przekonanych, że media w Polsce są podporządkowane celom politycznym, a 58 proc. uważa, że kłamią, przy czym w najmłodszej z badanych grup wskaźnik ten osiągnął poziom 74 proc. Badaczkni konstatują, że „poczucie osamotnienia, zagubienia i frustracji wśród przedstawicieli wykształconej części społeczeństwa mocno wzrasta. [...] Zmęczenie złożonością świata [...] i nadmiar informacji, z którymi codziennie trzeba się mierzyć, sprawiają, że ludzie coraz częściej zamykają się w hermetycznych światopoglądowych bańkach i odcinają od poglądów innych niż własne”²².

W ostatnich latach zaobserwować można kilka znamiennych zjawisk społeczno-politycznych, o których – z racji ich powszechnej świadomości – wspomnę jedynie sygnałnie²³. Po pierwsze – obniżanie rangi instytucji publicznych, czego sztandarowym dowodem jest kilkukrotna zmiana ustawy o Trybunale Konstytucyjnym, przyjęty model wyboru składu Krajowej Rady Sądownictwa i obsada stanowisk w Sądzie Najwyższym, uzależniająca organy władzy sądowniczej od decyzji polityków. Na tym tle trwa wciąż najpoważniejszy konflikt Polski z organami unijnymi od czasu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Nastąpiło także silne uzależnienie i osłabienie wielu innych instytucji i organów konstytucyjnych, w tym KRRiT, Rzecznika Praw Dziecka (RPD) czy Rady Dialogu Społecznego (RDS). Z punktu widzenia systemowych rozwiązań dla różnego typu organizacji symptomatyczne jest także to, że Polska została oskarżona przez Komisję Europejską o zwlekanie z wdrożeniem dyrektywy Unii Europejskiej o ochronie sygnalistów, czyli osób podejmujących ryzyko informowania właściwych organów spółek, instytucji, państwa o nieprawidłowościach np. w zakresie łamania praw człowieka, korupcji czy zagrożeniach dla zdrowia publicznego.

Po drugie – nagminne stało się łamanie procedur legislacyjnych, włącznie z omijaniem instytucji dialogu społecznego (RDS), i niepoddawanie projektów konsultacjom społecznym. Trzecie zjawisko to tendencja do koncentrowania uprawnień władczych na poziomie centralnym i osłabianie władzy samorządowej. Po czwarte – trwa najsilniejszy po 1989 r. konflikt wokół szkolnictwa, innych instytucji wychowawczych, resocjalizacyjnych i edukacyjnych oraz organizacji pozarządowych. Podejmowane są próby pomniejszenia autonomii szkół i blokowania działań wielu podmiotów prowadzonych na terenie placówek oświatowych (w szczególności w zakresie edukacji seksualnej, ale nie tylko). Przyjęto także rozwiązania zaostrzające rygoryzm i karanie w placówkach resocjalizacyjnych dla nieletnich, przekazując część uprawnień resortu sprawiedliwości dyrektorom szkół. Po piąte – widoczne jest wyraźne wspieranie organizacji odwołujących się do skrajnych ideologii antydemokratycznych w postaci dotacji finansowych na działanie, zakup sprzętu oraz nieruchomości.

²¹ K. Bator, A. Buchner, K. Ferenc-Błońska, M. Filipek, K. Kalinowska, M. Wierzbicka-Tarkowska, *Twarze polskiej radykalizacji. Od demokratów do autokratów, od dyplomatów do wojowników. Raport z badań postaw Polaków*, [w:] K. Ciesiołkiewicz (red.), *Twarze polskiej radykalizacji*, Komitet Dialogu Społecznego KIG – Laboratorium Więzi, Warszawa 2023, s. 15–85.

²² *Ibidem*, s. 86.

²³ K. Ciesiołkiewicz, *Kondycja dialogu społecznego i podmiotowości komunikacyjnej instytucji na przykładzie Rady Dialogu Społecznego*, Newsline, Rzeszów 2023, s. 125–131.

Nie ma wątpliwości, że tocząca się wojna w Ukrainie odcisnę silne piętno na całym społeczeństwie. Strach, ciągły dostęp do dramatycznych informacji, zdjęć i materiałów filmowych o zabijaniu, gwałtach, płądrowaniu i wywożeniu tysięcy ukraińskich dzieci w głąb Rosji nie mogą nie pozostawić śladu w psychice Polek i Polaków. Kryzys humanitarny wywołany wojną z całą mocą dotknął także nasz kraj. Pierwszy raz od kilku pokoleń, zasadniczo od zakończenia drugiej wojny światowej, jeden z krajów graniczących z Polską odwołał się do najcięższego z możliwych instrumentów – bezpośredniej przemocy z użyciem zasobów militarnych. Przez kilkadziesiąt lat byliśmy przekonani, że jest to jedynie możliwość teoretyczna. Agresja rosyjska zmienia geopolityczną świadomość wszystkich i rzutuje na mentalność całych społeczeństw. W jednej z najtrudniejszych sytuacji znajdują się osoby młode, które dorastają, doświadczając bezpośrednich konsekwencji wojny w kulturze popularnej, serwisach informacyjnych, mając kontakt z ukraińskimi uczniami w szkole, wspierając ukraińskie rodziny uciekające przed wojną czy rozmawiających o tym rodziców. Widoczne spowodowanie tego tematu jest objawem zastosowania społecznych mechanizmów obronnych, których kosztem może być mniejsza wrażliwość na krzywdę ludzi w ogóle. Z psychologii społecznej wiemy, że nadmierny kontakt z przemocą poprzez media osłabia społeczne zahamowania przed agresywnym zachowaniem wobec innych, wzmacnia naśladowanie siłowych rozwiązań i zwiększa przyzwolenie na nie, znieczula wrażliwość na okrucieństwo i obniża poziom odczuwania współczucia wobec ofiar. Każda wojna wprowadza do zestawu przekonań usprawiedliwienie dla przemocy jako metody radzenia sobie z trudnościami i konfliktami²⁴.

Powyższe rozważania prowadzą nas w stronę twierdzenia, że odnotowujemy wzrost znaczenia karmiącej się autorytarną mentalnością kultury przemocy w różnych jej odmianach. W konsekwencji osłabieniu uległ system ochrony godności i praw człowieka, zwiększając ryzyko wielorakich nadużyć.

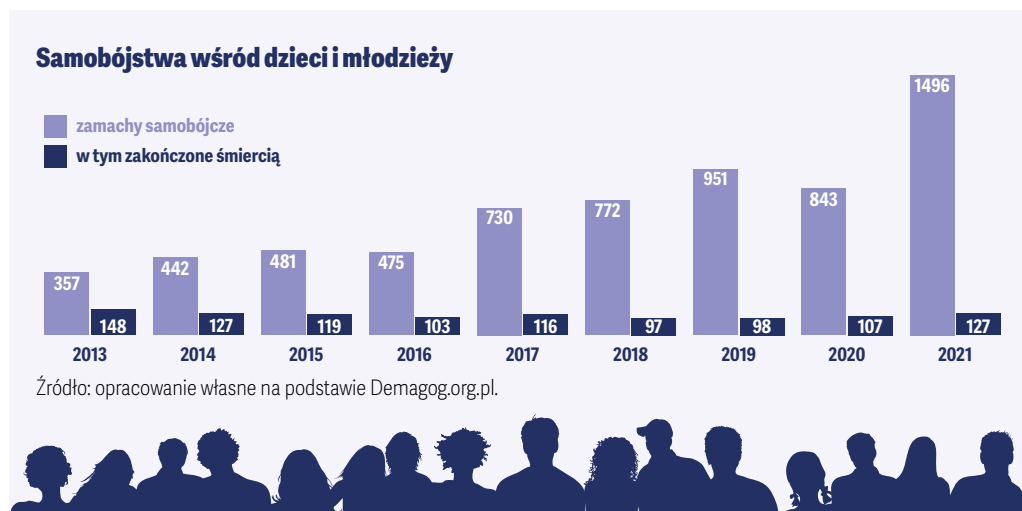
Największe koszty społeczne wskazanych wyżej trendów płacą zazwyczaj grupy najbardziej bezbronne, wśród których najbardziej bezbronna z definicji jest grupa dzieci i młodzieży stanowiąca 18 proc. społeczeństwa w Polsce. Zatem ostatnim, ale najbardziej poruszającym problemem na szkicowanej tu mapie zjawisk, jest psychospołeczny kryzys doświadczany przez najmłodszych.

Marek Michalak, który w latach 2008–2018 pełnił funkcję RPD, w niedawno udzielonym wywiadzie wskazał trzy najpoważniejsze problemy odnoszące się do ludzi młodych²⁵. Pierwszym jest doświadczany przez nich kryzys zdrowia psychicznego. „Młodzi ludzie nie radzą sobie ze swoją rzeczywistością i swoimi myślami. Nie radzą sobie z rozdźwiękiem w świecie, jaki stworzyli im dorośli. Ten świat co innego mówi, co innego robi. Tłumaczy się im, że coś jest dla nich dobre, a potem podejmuje się nieadekwatne do tego decyzje”. Drugą kwestią jest edukacja: „Niespójny system, źle zorganizowany, nakładający na młodego człowieka obowiązki ponad jego możliwości udźwignięcia”. Trzeci problem to nieprzestrzeganie praw dziecka objawiające się nie tylko brakiem stosownych działań chroniących przed dyskryminacją i naruszaniem godności najmłodszych, ale także używanie w przestrzeni publicznej pejoratywnych ocen wobec różnych grup dzieci, co „prowadzi do złej samooceny, obniżonej własnej wartości, do myśli samobójczych”.

²⁴ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2006, s. 344.

²⁵ Ź. Gotowska-Wróblewska, „Protestuję”. Zdecydowana reakcja po słowach Kaczyńskiego, <https://wiadomosci.wp.pl/kaczynski-straszy-seksualizacja-dzieci-jesli-ktos-jest-przeciwko-edukacji-jest-przeciwko-dzieciom-6894769318537984a> (dostęp: 1.09.2023).

UNICEF²⁶ alarmuje, że samobójstwa są drugą najczęstszą przyczyną śmierci nastolatków w Europie (zaraz po wypadkach drogowych). Według raportu tej organizacji 19 proc. chłopców i 16 proc. dziewcząt w wieku 15–19 lat cierpi na zaburzenia zdrowia psychicznego. Ponad połowa samobójstw związana jest z doświadczeniem depresji i stanów lękowych. Jeśli chodzi o Polskę, to przebadano grupę młodych ludzi w wieku 10–19 lat i okazało się, że tylko 10,8 proc. z nich doświadczyło kryzysu psychicznego. Organizacja podkreśla jednak, że wynika to z dużej liczby dzieci, które nie są diagnozowane. W materiale polskiego oddziału UNICEF czytamy: „Niestety stan profilaktyki i dostępności specjalistycznych usług w zakresie zdrowia psychicznego jest w naszym kraju dramatyczny”. Przytacza się także szacunki Najwyższej Izby Kontroli, z których wynika, że prób samobójczych wśród młodych jest najprawdopodobniej nawet 7 tys. miesięcznie, czyli od 80 do 100 razy więcej niż w oficjalnych statystykach, które odnotowują wyraźny wzrost targnięć na własne życie wśród najmłodszych. W 2022 r. było ich 2,5 razy więcej niż jeszcze w roku 2020. Oznacza to, że próbę samobójczą podjęły 2093 osoby poniżej 18. roku życia, w tym 85 dzieci do 13 lat²⁷. Dramatyczny trend przedstawiony został na poniższej grafice.



Głęboki kryzys, w jakim znaleźli się młodzi ludzie, potwierdzają wyspecjalizowane organizacje. Konsultanci z Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę obsługujący telefon zaufania dla dzieci i młodzieży (116 111) w 2022 r. przeprowadzili 52 896 rozmów, odpowiedzieli na ponad 8 tys. wiadomości e-mail i podjęli 885 interwencji ratujących życie, co było rekordową liczbą w historii istnienia tego narzędzia. Temat myśli i zamiarów podjęcia próby samobójczej w rozmowach i wiadomościach elektronicznych w 2022 r. pojawił się 6997 razy (19,2 raza dziennie), w 2018 r. – 4573, a w 2020 r. – 6204. FDDS informuje też o wzroście wskaźnika samo-okałeczeń o ponad 130 proc. w okresie ostatnich siedmiu lat. W 2022 r. wyniósł on 3301. Monika Kamińska z FDDS komentuje: „Nie ma jednego powodu, który wpływa na decyzję o odebraniu sobie życia przez dziecko. Za każdą liczbą pokazaną w naszych statystykach stoi dziecko lub

²⁶ UNICEF, *Pogarsza się stan zdrowia psychicznego dzieci w Europie, alarmuje UNICEF*, <https://unicef.pl/co-robimy/aktualnosci/dla-rodzicow/zdrowie-psychiczne-w-europie> (dostęp: 1.09.2023).

²⁷ Demagog, *Samobójstwa w 2022 r. Przedstawiamy dane policji*, https://demagog.org.pl/analizy_i-raporty/samobojstwa-w-2022-roku-przedstawiamy-dane-policji/ (dostęp: 1.09.2023).

osoba nastoletnia. Każda liczba to inna historia, którą piszą nie tylko dzieci, ale też ludzie i otoczenie, w którym żyją. [...] Problemy, z którymi dzieci się mierzą, to m.in. doświadczenie przemocy w rodzinie, przemoc rówieśnicza, ciągły stres i niepokój, które bardzo często związane są ze szkołą. Dużym problemem jest też niedostępność emocjonalna rodziców²⁸.

W najnowszym raporcie z badań fundacji UNAWEZA pt. „Młode głowy”²⁹ czytamy o „triazdzie kryzysu psychicznego” dzieci i młodzieży w Polsce, który sprowadza się do trzech przekonań o sobie samym prowadzących wielokrotnie do tragicznych konsekwencji. Młodzi uważają, że „nic nie znaczą, niczego nie potrafią i dla nikogo nie są ważni”. Choć badanie zostało skrytykowane za nieprawidłowości metodologiczne, to fakt wzięcia w nim udziału ponad 180 tys. uczennic i uczniów (badanie realizowane było w szkołach) z całego kraju i wszystkich województw nadaje mu rangę poważnego alarmu i cennego źródła wiedzy choćby w zakresie kierunków opinii, którymi podzielili się z fundacją respondenci. Połowa ankietowanych doświadcza zaburzeń odżywiania, 1/3 nie ma chęci do życia, nawet co szóste dziecko się okalecza, połowa posiada skrajnie niską samoocenę, a zdecydowana większość twierdzi, że codzienny stres przerasta ich możliwości radzenia sobie z nim.

Niezwykle ważnym środowiskiem funkcjonowania są współcześnie media cyfrowe. Granica między byciem online i offline już dawno się zatarła. Mamy też do czynienia z coraz większą liczbą niepokojów wyrażanych przez rodziców, nauczycieli i urzędników państwowych dotyczących nadmiernej liczby godzin spędzanych przez młodych ludzi przed ekranami. Ośrodek Badawczy „Ciekawość” i Fundacja Orange postanowili dowiedzieć się więcej o specyfice aktywności młodych ludzi w sieci, wykorzystując w tym celu wywiady pogłębione³⁰. Szczególnie uderzające jest to, w jak dużym i nieustannym stresie i lęku żyją młodzi ludzie. Mowa nienawiści i poczucie zagrożenia w świecie cyfrowym są ich codziennością. W szkole i domu ciągle powtarza się im o zagrożeniach związanych z hasłami do kont internetowych oraz przestrzega przed kontaktem z obcymi. Oni jednak głównie boją się tych, których znają – swoich koleżanek i kolegów ze szkoły oraz innych aktywności. Jeden z rozmówców wyjaśniał: „Poczucie bycia obserwowanym i to, że w każdej chwili możesz popełnić błąd, który będzie miał kolosalne znaczenie dla twoich relacji społecznych i towarzyskich, jest niebawale obciążające emocjonalnie”. Młodzi wiedzą, jakimi prawami rządzi się komunikacja cyfrowa. To, co dzisiaj jest wymianą niewinnych opinii z przyjaciółmi, jutro może obrócić się przeciwko nim, jeśli zmieni się konfiguracja relacji. Użyte w celu zaszkalenia im mogą być zdjęcia konwersacji, nagrania, osobiste zwierzenia, a także negatywne i krzywdzące opinie. Kolejna z rozmówczyń stwierdziła: „Jest takie spotted na Instagramie naszej szkoły i można wpisać, co się chce. To jest anonimowe, możesz napisać, co chcesz, no i zazwyczaj piszą o ludziach, kto co o kim sądzi. To jest nasza własna szkoła, to jest bardzo czytanie tego ciekawe. Spotkałam się z hejtem, napisano coś tam, że patrzę z góry, dziwnie wyglądam. Oczywiście to nie było miłe, ale nie przejęłam się. Są też grube rzeczy pisane o innych. Słyszałam też o formach samookaleczenia po takich wpisach. Nauczyciele nie wiedzą o tej grupie. Rodzice też nie”. Młodzi przyznają, że są przeciążeni, funkcjonując w trybie ciągłym

²⁸ A. Kielczykowska, *Coraz więcej dzieci w Polsce ma problemy ze zdrowiem psychicznym. Jak można im pomóc?*, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1541923%2Ccoraz-wiecej-dzieci-w-polsce-ma-problemy-ze-zdrowiem-psychicznym-jak-mozna> (dostęp: 1.09.2023).

²⁹ J. Flis, M. Dębski, *Młode głowy. Raport z badania dotyczącego zdrowia psychicznego, poczucia własnej wartości i sprawczości wśród młodych ludzi*, <https://mlodeglowy.pl/wp-content/uploads/2023/04/3cb755c3-fe20-73d8-dec3-2b809e012724.pdf> (dostęp: 1.09.2023).

³⁰ A. Buchner, K. Fereniec-Błońska, *Dzieci i młodzież o swoim cyfrowym świecie – wyniki badania*, Ośrodek Badawczy „Ciekawość” – Fundacja Orange, Warszawa 2023.

na różnych komunikatorach, prowadząc nieustannie dialog z wieloma odbiorcami. Czują przy tym potrzebę wykazywania się czujnością i reaktywnością. Sprawdzają też, czy nikt ich nie krytykuje i nie wyśmiewa. Potwierdzają, że z tego powodu bywają często niewyspani i fizycznie zmęczeni oraz że nie radzą sobie z własnymi emocjami. Jednak o przyczynach przemęczenia dorośli z nimi nie rozmawiają. Jak wskazuje badanie EU Kids, 64,5 proc. nastolatków twierdzi, iż nauczyciele nigdy nie rozmawiali z nimi o ich aktywności w sieci, a 55 proc. nie zwraca się do rodzica, kiedy doświadcza niepokojących sytuacji w internecie³¹.

Dodatkowo wielu ekspertów alarmuje, że skala mowy nienawiści, wulgaryzacji i brutalizacji języka rozwija się w nieznanym dotąd tempie. Wskutek łatwego dostępu do mediów cyfrowych dzieci już w bardzo młodym wieku oswajają się z „przemocą fikcyjną i realistyczną, z widokiem tortur, krwi, zbrodni ekranowej. Uczucia, jakich doświadczają mali odbiorcy, oglądając tego rodzaju sceny, przekształcają się w długotrwałe stany ogólnego zmęczenia, rozdrażnienia” – pisze Adam Rychlik, powołując się na liczne wyniki badań³². Widoczna jest także zależność między wulgarnym językiem a zachowaniem młodzieży. Młodzi używający dużej liczby wulgaryzmów są bardziej agresywni i skłonni do egzekwowania swoich racji z użyciem przemocy. Z kolei „brutalizacja zachowań w grupie przybiera na agresji i prowadzi do aktów wandalizmu i przemocy”³³ przeciwko słabszym.

Nie możemy zapominać też o tym, że skala krzywdzenia dzieci jest wciąż duża. Świadczą o tym badania FDDS³⁴, co obrazuje sąsiednia grafika.



³¹ J. Pyżalski, A. Zdrodowska, Ł. Tomczyk, K. Abramczuk, *Polskie badanie EU Kids Online 2018. Najważniejsze wyniki i wnioski*, https://fundacja.orange.pl/files/user_files/EU_Kids_Online_2019_v2.pdf (dostęp: 1.09.2023).

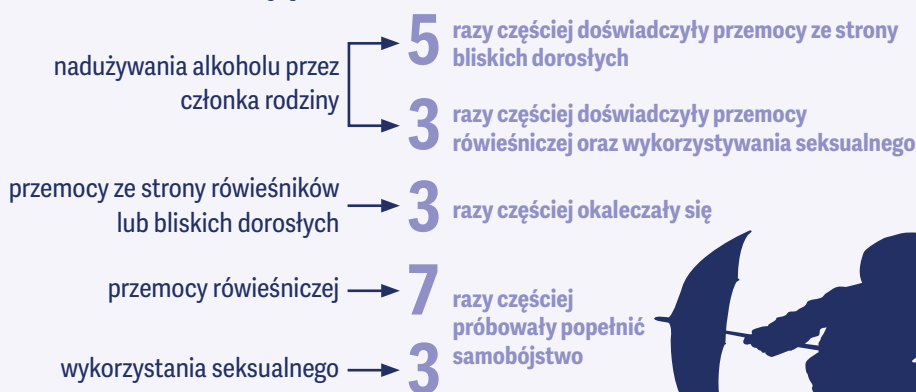
³² A. Rychlik, *Zmiana zachowań pod wpływem zmian językowych. Wpływ brutalizacji języka na zachowania agresywne*, [w:] A. Chudzik (red.), *Współczesne zagrożenia rozwojowe dzieci i młodzieży*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2008, s. 82.

³³ *Ibidem*, s. 84.

³⁴ J. Włodarczyk, K. Makaruk, P. Michalski, M. Sajkowska, *Ogólnopolska diagnoza skali i uwarunkowań krzywdzenia dzieci. Raport z badań*, <https://diagnozakrazywdzenia.pl/raport.pdf> (dostęp: 2.09.2023).

Dzieci doświadczające różnych form krzywdzenia częściej próbują popełnić samobójstwo i okaleczają się. Nadużywanie alkoholu w rodzinie powoduje, że wzrasta ryzyko przemocy domowej, przy czym należy pamiętać, że zjawisko to nie jest związane jedynie z alkoholem, a przekonania tego rodzaju to mit. Stowarzyszenie „Niebieska Linia” przestrzega, że „przemoc w rodzinie to jedno z najbardziej »demokratycznych« zjawisk psychospołecznych – może zdarzyć się każdemu”. Tak samo nieuprawnione jest przekonanie, że dotyczy ona jedynie tzw. rodzin z marginesu, jak często można usłyszeć w debacie publicznej³⁵. Warto wyjaśnić, że „przemoc to intencjonalne działanie lub zaniechanie działania jednej osoby wobec drugiej, które wykorzystując przewagę sił, narusza prawa i dobra osobiste jednostki, powodując cierpienie i szkody³⁶”. Według klasyfikacji, choć zawsze uproszczonej, wydzielić można przemoc fizyczną (naruszenie nietykalności fizycznej), psychiczną (naruszenie godności osobistej), seksualną (naruszenie intymności), ekonomiczną (naruszenie własności) i zaniedbanie (naruszenie przez bliskich obowiązku opieki)³⁷.

Dzieci, które doświadczyły:



Źródło: opracowanie własne na podstawie diagnozakrzywdzenia.pl.

Choć w ostatnich kilkunastu latach nastąpił postęp, jeśli chodzi o brak akceptacji dla kar fizycznych, które – przypomnijmy – od 2010 r. są w Polsce jednoznacznie zakazane, to wciąż tego typu przemoc ma charakter powszechny. Aż 51 proc. osób uczestniczących w badaniu FDDS w ciągu roku było świadkami karcenia słownego dzieci, a 39 proc. – ich fizycznego dyscyplinowania, natomiast 60 proc. respondentów zetknęła się z sytuacją krzywdzenia nieletnich. Około 40 proc. zachowało jednak postawę bierną. Badani rodzice deklarują następujące formy „dyscyplinowania” dzieci: karcenie słowne (70 proc.), karcenie cielesne (39 proc.), karcenie tzw. kłapsem (36 proc.), częste dyscyplinowanie fizyczne (6 proc.)³⁸.

³⁵ M. Lakowska, W. Paszkiewicz, A. Wiechcińska, *Wyprawa PoMoc. Poradnik dla osób doznających przemocy w rodzinie*, Stowarzyszenie na Rzecz Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie „Niebieska Linia”, Warszawa 2014, s. 26–27.

³⁶ *Ibidem*, s. 11.

³⁷ *Ibidem*, s. 16–17.

³⁸ K. Makaruk, K. Drabarek, *Postawy wobec kar fizycznych i ich stosowanie. Raport z badań*, https://fdds.pl/_Resources/Persistent/a/7/5/8/a758b76965a114d233d30bbdb81f58845242d7a6/Postawy%20i%20stosowanie%20kar%20-%20raport.pdf (dostęp: 3.09.2023).

Konsekwencje przemocy, w szczególności kar cielesnych, były przedmiotem kilkudziesięcioletnich badań i pracy psychoterapeutycznej Alice Miller, która na potrzeby publikacji pod redakcją Jadwigi Bińczyckiej przygotowała syntetyczne podsumowanie. We wprowadzeniu do niego czytamy: „Miller dowodzi, że rany po zniewolonym dzieciństwie nie goją się tak łatwo, że skutki traumatycznych doświadczeń z dzieciństwa są niebezpieczne nie tylko dla jednostek, ale również dla całych społeczeństw, dla polityki”³⁹. Kary cielesne, nawet te nazywane klapsami, prowadzą do tłumienia złości, która wyładowywana jest w późniejszych latach życia. W dzieciństwie i wieku nastoletnim poprzez wyśmiewanie słabszych, bicie koleżanek i kolegów, upokarzanie słabszych, denerwowanie nauczycieli, częste utożsamianie się ze złymi bohaterami (Miller dowodzi, że dzieci wychowane bez kar cielesnych mniej interesują się okrutnymi filmami), a w życiu dorosłym – częste stosowanie kar cielesnych i rekomendowanie takich metod innym, ignorowanie i zaprzeczanie związkowi między doznawaną przemocą w dzieciństwie a jej stosowaniem wobec własnych dzieci, częstsze podejmowanie zawodów wymagających przemocowych rozwiązań, naiwna ufność w liderów publicznych wskazujących koszty ofiarne, posłuszeństwo tzw. silnym przywódcom⁴⁰.

Tendencje antydemokratyczne mają przełożenie na deklarowane w publicznym dyskursie podejście do dzieci i młodzieży przez polityków i urzędników państwowych, preferowane metody nauczania oraz akcentowanie restrykcyjnych praktyk. Przykłady można mnożyć. Jeden z najważniejszych urzędników państwowych w obszarze edukacji i wychowania dowodził, że problemem polskiej szkoły jest nadmierny nacisk na poszanowanie praw dziecka, a zbyt mały na obowiązki. W toczącej się wciąż debacie publicznej wokół przemocy rówieśniczej wbrew raportom z badań ten sam człowiek zaprzeczał, by problem dotyczył szkoły. Z raportów UNICEF wynika jednak coś odwrotnego. Aż 25 proc. dzieci doznaje w szkole przemocy słownej, zazwyczaj od rówieśników. Ponad połowa nauczycieli przyznaje, że szkoła identyfikuje problemy łamania praw dziecka, a 1/3 ocenia, że prawa łamane są przez rodziców⁴¹. Z kolei według raportu stowarzyszenia „Umarłe Statuty” ponad 80 proc. badanych uczniów miało poczucie łamania ich praw w szkole⁴². W eksperckim panelu Fundacji Orange dotyczącym praw i podmiotowości dziecka w dobie społeczeństwa informacyjnego ogólna ocena ich przestrzegania wyniosła 2,5 punktu na 10⁴³.

Warto dodać, że jako bólażki praktyk stosowanych w oświacie oddolne ruchy społeczne, nauczycielki i nauczyciele wskazują nadmiernie rozbudowaną i sztywną podstawę programową, dominację podawczych metod nauczania, zamiast dialogicznych i problemowych, brak szerszego myślenia o dobrostanie uczniów, kształtowaniu empatii i innych kompetencji społecznych, nieuwzględnianie współczesnej wiedzy z psychologii rozwojowej w nauczaniu, np. w zakresie negatywnego wpływu wielu praktyk oceniania, w tym ocen z zachowania, częstego łamania zakazu oceniania w klasach 1–3 i silnego nastawienia na rywalizację w szkole oraz między szkołami.

³⁹ A. Miller, *Przeciwko biciu dzieci*, [w:] J. Bińczycka (red.), *Humaniści o prawach dziecka*, Impuls, Kraków 2000, s. 119.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 120–121.

⁴¹ E. Falkowska, A. Telusiewicz-Pacak (red.), *Prawa dziecka z perspektywy dzieci, rodziców i nauczycieli. Raport z badań*, <https://unicef.pl/content/download/202/file/UNICEF%20Polska%20-%20Prawa%20dziecka%20z%20perspektywy%20dzieci,%20rodzic%C3%B3w%20i%20nauczycieli.pdf> (dostęp: 3.09.2023), s. 15–16.

⁴² Ł. Korzeniowski (red.), *Prawa ucznia w Polsce. Raport z badań*, <https://raport.sus.org.pl/ebook.pdf> (dostęp: 3.09.2023).

⁴³ *Dojrzyć do praw. Monitoring praw i podmiotowości dziecka w dobie społeczeństwa informacyjnego*, Fundacja Orange, Warszawa 2023.

Podsumowując opis uwarunkowań społecznych wraz z niepokojącymi zjawiskami i tendencjami, chcemy zwrócić uwagę na jedną zasadniczą kwestię. Jeśli jakość dojrzałości społeczeństwa i jego instytucji mierzyć stosunkiem do najsłabszego ogniwa, do najbardziej wrażliwej i bezbronnej grupy społecznej, to z natury rzeczy będzie nią stosunek do dzieci i młodzieży. Dietrich Bonhoeffer napisał znamienne zdanie syntetyzujące ten punkt widzenia: „Moralne poczucie społeczeństwa mierzy się tym, co robi dla swoich dzieci”⁴⁴. Podobną wrażliwością wykazywał się Janusz Korczak, który ujął swój sposób patrzenia na najmłodszych w jednej ze swoich słynnych sentencji tak: „Nie ma dzieci – są ludzie; ale o innej skali pojęć, innym zasobie doświadczenia, innych popędach, innej grze uczuć. Pamiętaj, że my ich nie znamy”⁴⁵. Wiesław Theiss zwraca uwagę na zbyt rzadkie próby opisywania historycznych doświadczeń dzieci i młodzieży uczestniczących w systemie polityczno-społecznym. Jednoznacznie sprzeciwia się przekonaniu, które usłyszał od jednego z historyków: „Po co pisać o dzieciach, skoro nie mają one żadnego wpływu na historię?”⁴⁶. Jest to całkowita nieprawda, nie tylko bowiem w ogromnym stopniu oddziałują na bieg wydarzeń, ale też – co bardziej dojmujące i brzemiennie w skutki – często w sposób traumatyczny doświadczają tego, co zgotują im dorośli. **„Chociaż odgrodzone od dorosłości, [dziecko] jest ważnym elementem codzienności, ma swój udział w życiu świata, jest też stymulowane przez treści wydarzeń, które niesie otaczająca rzeczywistość. W takim ujęciu [...] jest współpartnerem, współobywatelą, współkonsumentem”**⁴⁷. Przyjęcie tej prawdy wciąż jednak nie może się w Polsce doczekać pełnej realizacji.

Troska o dzieci to wymóg moralny i prawny, ale leży ona także w najlepiej pojętym interesie całego społeczeństwa, które postrzegać należy jako dynamiczny system, gdzie poszczególne grupy społeczne i zjawiska są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują. Dobro dziecka powinno leżeć w centrum uwagi nie tyle ze względu na przyszłość, choć także z tego powodu, ale z racji tego, co dzieje się tu i teraz. Dlaczego?

Jednym z najbardziej wyrazistych przykładów jest polityka ochrony środowiska i jej wpływ na dobrostan ludzi. W kolejnym raporcie UNICEF pt. *Miejsca i przestrzenie. Wpływ środowiska na dobrostan dzieci*⁴⁸, w którym przebadano 39 krajów, Polska zajęła 4. miejsce od końca w kategorii „życie dzieci w warunkach wysokiego poziomu zanieczyszczenia powietrza”, a w rankingu ogólnym – miejsce 27. W kategorii „świat dziecka” (bezpośrednie doświadczenia najmłodszych w zakresie zużycia powietrza, wody, pożywienia, ekspozycji na światło, ciepło, hałas, niebezpieczne substancje) lokujemy się na 30. pozycji, a w kategorii „świat wokół dziecka” (teren zielony, mieszkanie, szkoła, ruch uliczny i zagrożenia środowiskowe) – na 31. Przypadło nam także przedostatnie miejsce w kategorii wysokiego zanieczyszczenia pestycydami oraz 32. za niebezpieczne źródła wody. Przypomnijmy w tym miejscu, że art. 24 Konwencji o prawach dziecka mówi o prawie do zdrowia, a art. 27 daje dzieciom prawo do życia w warunkach zapewniających właściwy rozwój fizyczny i psychiczny. Nie trudno

⁴⁴ S. Chabrych, *Cytaty o dzieciach. 30 sentencji o rodzicielskiej miłości, emocjach i dorastaniu*, <https://natuli.pl/n/Cytaty-o-dzieciach-30-sentencji-o-rodzicielskiej-milosci%2C-emocjach-i-dorastaniu/352> (dostęp: 3.09.2023).

⁴⁵ J. Korczak, *Jak kochać dziecko*, https://brpd.gov.pl/sites/default/files/jak_kochac_dziecko_internet.pdf (dostęp: 5.05.2023), s. 20.

⁴⁶ W. Theiss, *Zniewolone dzieciństwo*, Żak, Warszawa 1999, s. 9.

⁴⁷ *Ibidem*, s. 11.

⁴⁸ UNICEF, *Miejsca i przestrzenie. Wpływ środowiska na dobrostan dzieci*, <file:///C:/Users/Agata/Downloads/Raport%20UNICEF%20-%20Miejsca%20i%20przestrzenie.%20Wp%25%82yw%20C%59Brodowska%20na%20dobrostan%20dzieci.pdf> (dostęp: 3.09.2023).

wyobrazić sobie, jak wiele zyskałyby wszystkie grupy społeczne, gdyby polityki klimatu i ochrony środowiska realizowane były z uwzględnieniem potrzeb i praw dzieci oraz wynikających z nich norm jakości wody, powietrza czy żywienia.

Problematyka ochrony środowiska niesie ze sobą poważne wyzwania psychologiczne. Według Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego zmiany klimatu powodują chroniczne konsekwencje, w tym: lęk i depresję, uzależnienia, zwiększoną liczbę samobójstw, przewlekły stres, utratę autonomii i poczucia kontroli, poczucie bezradności, fatalizm, utratę sensu życia i lęk ekologiczny. Eksperti podkreślają, że radzenie sobie z konsekwencjami zmian klimatycznych przekracza możliwości jednostki, stąd tak ważne jest inwestowanie w trwałe więzi społeczne. Szczególnie u młodych ludzi zauważalne jest zjawisko depresji klimatycznej, częściej pojawiają się także u nich silne emocje, takie jak: panika, strach i lęk, smutek, przytłoczenie, utracona nadzieja, poczucie winy, krzywdy i straty, apatia, niepewność, dezorientacja, wściekłość, gniew, zmęczenie oraz przewlekły stres⁴⁹. Tematy czystego środowiska, zrównoważonej relacji z planetą i troska o nią oraz o klimat mają dla dzieci i młodzieży charakter tak silnie tożsamościowy, że ignorowanie tych potrzeb grozi pogłębianiem konfliktu międzypokoleniowego i wzrostem ryzyka poważnych społecznych napięć w niedalekiej przyszłości.

Na szeroki kontekst powinno się szczególnie skoncentrować się na prawach dziecka wskazuje także UNICEF:

- ▶ Decyzje podejmowane przez rządy, instytucje i przedsiębiorstwa w stopniu większym niż na inne grupy społeczne wpływają właśnie na dzieci, często negatywnie i nieproporcjonalnie. Dotyczy to nie tylko zmian klimatycznych, ale także cyfryzacji i zjawiska wykluczenia oraz niewystarczająco sprawnej sieci opieki społecznej.
- ▶ Właściwy i zdrowy rozwój dzieci ma krytycznie ważne znaczenie dla dobrobytu każdego społeczeństwa.
- ▶ Koszty ponoszone przez resztę społeczeństwa, a związane z niedostatkiem doświadczanym przez dzieci, są ogromne. W zależności od trajektorii ich rozwoju najmłodszy stanowiąc będą albo kapitał ludzki i społeczny państwa, albo społeczny koszt⁵⁰.

Poszanowanie praw i godności dziecka – co oczywiste – redukuje zachowania przemocowe wobec najmłodszych. Branie ich pod uwagę przez instytucje i całe społeczeństwo posiada w sobie ogromny potencjał do zmniejszania stopnia przemocy, a respektowanie ich praw w publicznym komunikowaniu się może znacząco wpłynąć na zmniejszanie skali mowy nienawiści oraz brutalizacji i wulgaryzacji języka. Dotyczy to również całej palety innych niepożądanych zachowań. Pojawienie się dziecka jest fundamentalnie ważnym momentem dla każdej pary i rodziny. Zmienia dynamikę i charakter relacji, emocji, celów życiowych i wartości. Jacek Filek, który analizował wpływ dzieci na dorosłych, pisał: „dziecko uczy nas tedy także sprawiedliwości, uczy nas sprawiedliwie dzielić swą miłość”⁵¹. Tę samą regułę odnieść można do szerszej społeczności państwa, której niemal 20 proc. to dzieci. Warunkiem koniecznym sprawiedliwości zdaniem Filka jest odpowiedzialność. Ta z kolei

⁴⁹ M. Budziszewska, *Konsekwencje psychologiczne zmiany klimatu*, [w:] M. Budziszewska, A. Kardaś, Z. Bohdanowicz (red.), *Klimatyczne ABC*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2021, s. 216–226.

⁵⁰ UNICEF, *Prawa dziecka i dlaczego są ważne?*, <https://prawadziecka.org/prawa-dziecka-i-prawa-czlowieka/prawa-dziecka-i-dlaczego-sa-wazne/?lang=pl> (dostęp: 2.09.2023).

⁵¹ J. Filek, *Życie, etyka, inni*, Homini, Kraków 2010, s. 111, za: W. Wolman, *Godność dziecka jako kategoria antropologiczno-pedagogiczna*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2021, s. 165.

charakteryzuje się momentem intelektualnym, kiedy ją sobie uświadamiamy, emocjonalnym, w którym zaczynamy ją odczuwać, wolicjonalnym, kiedy podejmujemy wcześniej uświadomioną i odczuwaną odpowiedzialność, oraz totalnym – dźwiganie odpowiedzialności⁵². Odpowiedzialność, która leżeć powinna w centrum relacji społecznych, wynika w pierwszej kolejności z wewnętrznego źródła, a dopiero potem z nakazów i norm.

Mówiąc o takich wartościach, jak sprawiedliwość i odpowiedzialność, nie można pominąć fundamentalnie ważnej dla świata zachodniego równości, która widoczna jest szczególnie tam, gdzie uwzględnia się godność. Ta bezwarunkowa wartość każdej osoby wiąże się z potrzebą jej nieustannego afirmowania przez ludzi i instytucje. Jesper Juul pisze: „nasza zdolność do poszanowania godności drugiego człowieka w spontanicznych zachowaniach wobec dorosłego partnera lub dziecka zależy – tak jak wiele innych spraw – od doświadczenia, które wynieśliśmy z domu, i od wzorców, jakie mieliśmy. Niektórym może być trudno traktować innych z szacunkiem, jeśli sami nie doświadczyli tego jako dzieci. Umiejętność ta wymaga nauki i codziennego treningu”⁵³. Duża część wzorców pochodzi także z instytucji pozarodzinnych.

Uświadomienie sobie przemożnego wpływu, jaki mamy wszyscy na dzieci, powinno rodzić szczególnego rodzaju wewnętrzne poczucie odpowiedzialności. Przypomnijmy, że odpowiedzialność społeczna – a więc ta, którą ponosimy za nasze rodziny, przyjaciół, społeczeństwo i ludzkość – jest elementem programu socjalizacji skierowanego do dzieci i młodzieży, realizowanego na kolejnych etapach edukacji. Potrzeba jej doskonalenia, niezbędna do prawidłowego funkcjonowania „większych zbiorowości – grup społecznych i społeczeństw”⁵⁴ – nie kończy się na osiągnięciu pełnoletności. Juul potrzebę zasadniczej zmiany w podejściu do dziecka jako człowieka i obywatela uznaje za jedno z najważniejszych wyzwań XXI w., a także klucz do naprawy wielu bolączek wynikających z niekonsekwencji oraz braku spójności rozwiązań i deklaracji dorosłych. „Dzisiaj może jeszcze bardziej słuszne niż kiedykolwiek staje się twierdzenie, że sposób, w jaki traktujemy nasze dzieci, determinuje przyszłość świata. Dostęp do informacji zwiększył się na tyle, że dwulicowe podejście do ich wychowania nie może pozostać niezauważone. Mówiąc o polityce światowej, prawimy kazania o ekologii, humanitaryzmie i wyrzeczeniu się agresji, ale wobec dzieci i młodzieży stosujemy przemoc”⁵⁵.

Kolejny argument związany jest z wrażliwością społeczną. Kompetencje niezbędne do lepszego rozumienia potrzeb dzieci i młodzieży pomagałyby znacząco w rozwoju empatii także wobec innych grup społecznych. Ich złożoność jest tak wielka, że zdobycie umiejętności ich odczytywania, uczenia się, weryfikowania stanu ich zaspokojenia budowałoby postawę większej otwartości i życzliwości w całym społeczeństwie i wszystkich organizacjach. Jednak wymaga to przewartościowania powszechnie obowiązującego rozumienia relacji dziecko–dorosły. Najczęściej spotkać się można obecnie z założeniem, że dziecko uczy się od dorosłych, którzy są źródłem wszelkiej wiedzy, uniwersalnych zasad i wartości. Drugie podejście jako ważny punkt odniesienia stawia grupę rówieśniczą – kluczową, obok dorosłych, w procesie nauczania i rozwoju. W końcu zgodnie z trzecią koncepcją dziecko

⁵² *Ibidem*, s. 166.

⁵³ J. Juul, *Twoje kompetentne dziecko. Dlaczego powinniśmy traktować dzieci poważniej?*, Mind, Podkowa Leśna 2011, s. 39.

⁵⁴ *Ibidem*, s. 130.

⁵⁵ *Ibidem*, s. 10.

traktowane jest jako ważne źródło wiedzy, umiejętności i postaw oraz ktoś, od kogo można się uczyć. Juul wydaje się być zdecydowanym zwolennikiem takiej właśnie filozofii działania, przekonując, że młodzi posiadają cały szereg kompetencji, które mogą wzbogacić „świat dorosłych”. „Twierdząc, że dzieci są kompetentne, chcę powiedzieć, że mogą one nauczyć nas tego, co powinniśmy wiedzieć. Dzieci dają nam informację zwrotną, która umożliwia nam odzyskanie utraconych umiejętności i pomaga pozbyć się nieskutecznych, nieczułych i destrukcyjnych wzorców zachowania”⁵⁶. Czerpanie od najmłodszych wiedzy i umiejętności wymaga zbudowania z tą grupą dialogu, „którego wielu dorosłych nie potrafi nawiązać nawet z innymi dorosłymi: osobisty dialog oparty na poszanowaniu godności obu stron”⁵⁷.

W tym obszarze Juul reprezentuje wrażliwość isticie korczakowską. Janusz Korczak pisał tak: „Dziecko daje mi doświadczenie, wpływa na moje poglądy, świat moich uczuć”⁵⁸. Janusz Tarnowski, interpretując spuściznę Starego Doktora, stwierdza, że dorośli powinni się uczyć od dzieci „przede wszystkim konkretnego zastosowania praw ogólnych w życiu”⁵⁹. Bez tej znajomości świata znaczeń młodego człowieka nasze zasady i oparte na nich propozycje mogą się okazać nie tylko nieskuteczne, ale też stanowić poważne nadużycie. Zdaniem Marii Łopatkowej rozwijanie empatii wymaga usunięcia „podstawowej przeszkody – zapatrzenia w siebie. Trzeba dojrzeć i polubić drugiego człowieka, żeby wczuć się w jego sytuację i potrzeby. Bez tej emocjonalnej orientacji ku innym nie da się rozwijać zdolności empatycznych”⁶⁰.

Ratyfikacja przez Polskę w 1991 r. Konwencji o prawach dziecka oznacza uznanie, że we wszystkich działaniach dotyczących najmłodszych istnieje obowiązek kierowania się ich dobrem, które ma charakter nadrzędny. Adam Łopatka dowodzi, że w sytuacji ograniczonych zasobów dobro dziecka ma pierwszeństwo przed „domniemanym dobrem społeczeństwa”. Wymóg ten nie może być uchylony lub zawieszony nawet w sytuacjach stanów nadzwyczajnych⁶¹. Marek Michalak podkreśla, że prawa człowieka zaczynają się od praw dziecka, które są ich integralną częścią. Prawa dziecka i prawa człowieka powinny być rozumiane na dwa komplementarnie uzupełniające się sposoby. Po pierwsze, jako prawnie wiążące – jako literatura prawa, z której wynikają obowiązki. Po drugie, jako system wartości, z którego wynikają powinności. Za nadrzędne wyzwanie społeczeństwa i państwa uznał Michalak odpowiedzialność. Staje się ona jego zdaniem „podstawowym problemem wychowawczym, społecznym, kulturowym i politycznym. [...] Mówimy o odpowiedzialności za świat, który tworzymy, budujemy, zostawiamy swoim dzieciom. Chodzi o mądrą odpowiedzialność wobec dzieci”⁶². Rzecznik praw dziecka w latach 2008–2018 podkreśla, że w społeczeństwie, wśród dorosłych, wciąż obecna jest znacząca niekonsekwencja – „z jednej strony deklarują miłość, szacunek, akceptację dla dziecka, z drugiej potrafią krzywdzić je najbardziej na świecie”⁶³.

⁵⁶ *Ibidem*, s. 12–13.

⁵⁷ *Ibidem*.

⁵⁸ *Sprawozdanie z I Polskiego Zjazdu Nauczycieli Szkół Specjalnych*, „Szkoła Specjalna” 1925–1926, nr 2, [w:] M. Falkowska, *Kalendarz życia, działalności i twórczości Janusza Korczaka*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1989, s. 214.

⁵⁹ J. Tarnowski, *Janusz Korczak dzisiaj*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa 1990, s. 73.

⁶⁰ M. Łopatkowa, *Pedagogika serca*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1992, s. 113.

⁶¹ A. Łopatka, *Dziecko. Jego prawa człowieka*, Polskie Wydawnictwo Prawnicze, Poznań 2000, s. 31.

⁶² M. Michalak, *O prawa dziecka trzeba walczyć – korczakowskie idee pedagogiczne z perspektywy Rzecznika Praw Dziecka*, [w:] M. Michalak (red.), *Prawa dziecka wczoraj, dziś i jutro – perspektywa korczakowska*, t. I, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2018, s. 31.

⁶³ *Ibidem*, s. 31.

Nie przez przypadek istotę problemów otwiera dojmujący kryzys zaufania. To ono jest kluczem do społecznych relacji i większości zarysowanych w tej części problemów. Wiąże się z wiedzą lub wiarą, że zachowania innych ludzi będą zgodne z naszymi oczekiwaniami. Taka wiara rodzi też poczucie bezpieczeństwa, dlatego w ramach inicjatywy „Twarze polskiej radykalizacji” przedstawialiśmy model budowania kultury zaufania składający się – na wzór kompetencji – z czterech filarów:

- ▶ **Filar I** – system wartości: godność człowieka, prawa człowieka, różnorodność, dialog, uczciwość i spójność (integralność), demokracja i rządy prawa, sprawiedliwość, równość, solidarność.
- ▶ **Filar II** – postawy: szacunek do samego siebie i innych, afirmacja godności człowieka, ciekawość poznawcza, otwartość na różnorodność – na różne perspektywy i doświadczenia, pielęgnowanie postawy nieoceniającej, troska o innych, poczucie odpowiedzialności za dobro wspólne, pozytywne i konstruktywne myślenie.
- ▶ **Filar III** – wiedza: znajomość mechanizmów społecznych, politycznych, ekonomicznych i medialnych niezbędnych do bycia świadomym obywatelem, wiedza o różnych formach przemocy: fizycznej, psychicznej, seksualnej, ekonomicznej, zaniedbania, instytucjonalnej, znajomość swoich mocnych i słabych stron, wiedza o zniekształceniach poznawczych, mechanizmach dezinformacji, propagandy i utrwalania szkodliwych stereotypów, znajomość systemu politycznego Polski, Unii Europejskiej oraz elementarna wiedza o funkcjonowaniu kluczowych organizacji międzynarodowych, w tym NATO, ONZ, Rady Europy, UNESCO, UNICEF, Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP), WHO etc., wiedza o innych kulturach, religiach i tradycjach, znajomość tradycji ruchów obywatelskich, politycznych i religijnych wyrzekających się przemocy, wiedza o procesach pokojowych i dialogicznym rozwiązywaniu konfliktów – wewnętrznych i zewnętrznych.
- ▶ **Filar IV** – umiejętności: empatia, krytyczne i refleksyjne myślenie, podejmowanie decyzji, prowadzenie dialogu, w tym: uważność na innych i aktywne słuchanie, komunikowanie się interpersonalne i współpraca, budowanie i utrzymywanie relacji społecznych, rozwiązywanie konfliktów społecznych, proaktywne przeciwstawianie się kulturze przemocy w różnych jej formach, zaangażowanie w życie organizacji społecznych, związków zawodowych, ruchów obywatelskich, partii politycznych, uczestniczenie w wydarzeniach społecznych, kulturalnych, politycznych i obywatelskich, udział we wszelkiego rodzaju wyborach samorządowych, parlamentarnych, prezydenckich, ale także tych odbywających się w ramach lokalnych organizacji, społeczności, wspólnot mieszkaniowych, szkół, miejsc pracy, dokonywanie świadomych wyborów konsumenckich⁶⁴.

Aby możliwe było przeciwstawienie się wszystkim opisanym niepokojącym tendencjom i stworzenie odpowiednich warunków do wzrostu kultury zaufania, konieczne są sprawnie działające instytucje!

Jak już wspomniano, fundamentalnie ważnym gruntem do rozważań wokół instytucji funkcjonujących w ustroju demokratycznym są najbardziej uniwersalne prawa człowieka i prawa dziecka. Poniżej przedstawiono ich charakterystykę.

⁶⁴ K. Ciesiołkiewicz (red.), *Twarze polskiej radykalizacji*, Komitet Dialogu Społecznego KIG – Laboratorium Więzi, Warszawa 2023, s. 136–137.

Charakterystyka praw człowieka

Pod koniec lat 70. XX w. za sprawą Karela Vasaka wprowadzono do debaty publicznej pojęcie trzech generacji praw człowieka. Przedstawiona przez tego francuskiego prawnika klasyfikacja oparta została na kryteriach o charakterze historycznym i filozoficznym. Zaprezentowany podział praw człowieka nawiązuje do haseł Wielkiej Rewolucji Francuskiej: wolność, równość, braterstwo. Obok powszechnie uznanych kategorii, tzn. praw obywatelskich i politycznych (pierwsza generacja) oraz praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych (druga generacja), Vasak wprowadził prawa solidarnościowe (trzecia generacja).

GENERACJA I (prawa polityczne i obywatelskie)

Prawa człowieka pierwszej generacji zostały zdefiniowane i zapisane przez ONZ w Międzynarodowym pakcie praw obywatelskich i politycznych z 1966 r.⁶⁵ Są to prawa podstawowe, które wynikają z ludzkiej natury i są niezależne od stanu prawnego obowiązującego w danym państwie.

Prawa pierwszej generacji	
Prawo do życia	Każda istota ludzka ma przyrodzone prawo do życia, które powinno być chronione przez ustawę. Nikt nie może być samowolnie pozbawiany życia.
Wolność osobista	Nie wolno nikogo trzymać w niewoli, niewolnictwo i handel niewolnikami we wszystkich formach są zakazane. Nie wolno nikogo trzymać w poddaństwie, zmuszać do pracy przymusowej lub obowiązkowej. Każdy ma prawo do wolności i bezpieczeństwa osobistego. Nikt nie może być samowolnie aresztowany lub zatrzymany. Nikt nie może być pozbawiony wolności inaczej, jak tylko na zasadach i w trybie ustalonym przez ustawę.
Wolność od tortur	Nikt nie będzie poddawany torturom lub okrutnemu, niehumanitarnemu albo poniżającemu traktowaniu lub karaniu. Nikt nie będzie poddawany bez swej zgody swobodnie wyrażonej doświadczeniom lekarskim lub naukowym.
Wolność sumienia i wyznania	Każdy ma prawo do wolności myśli, sumienia i wyznania. Prawo to obejmuje wolność posiadania lub przyjmowania wyznania lub przekonań według własnego wyboru oraz do uzewnętrzniania indywidualnie czy wspólnie z innymi, publicznie lub prywatnie swej religii lub przekonań przez uprawianie kultu, uczestniczenie w obrzędach, praktykowanie i nauczanie.
Wolność wypowiedzi i prawo do informacji	Każdy człowiek ma prawo do posiadania bez przeszkód własnych poglądów i do swobodnego wyrażania opinii. Prawo to obejmuje swobodę poszukiwania, otrzymywania i rozpowszechniania wszelkich informacji i poglądów, bez względu na granice państwowe, ustnie, pismem lub drukiem, w postaci dzieła sztuki bądź w jakiegokolwiek inny sposób według własnego wyboru.
Równość wobec prawa	Wszyscy są równi wobec prawa i są uprawnieni bez żadnej dyskryminacji do jednakowej ochrony prawnej. Jakiegokolwiek dyskryminacja w tym zakresie powinna być ustawowo zakazana oraz powinna być zagwarantowana przez ustawę równa dla wszystkich i skuteczna ochrona przed dyskryminacją z takich względów, jak rasa, kolor skóry, płeć, język, religia, poglądy polityczne lub inne, pochodzenie narodowe lub społeczne, sytuacja majątkowa, urodzenie lub jakiegokolwiek inne okoliczności.

⁶⁵ Międzynarodowy pakt praw obywatelskich i politycznych, otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 16 grudnia 1966 r. (Dz.U. z 1977 r. nr 38 poz. 167), https://www.amnesty.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/Miedzynarodowy_Pakt_Praw_Obywatelskich_i_Politycznych.pdf (dostęp: 3.09.2023).

Swoboda przemieszczania się	Każdy człowiek przebywający legalnie na terytorium jakiegokolwiek państwa będzie miał prawo w obrębie tego terytorium do swobody poruszania się i wolności wyboru miejsca zamieszkania. Każdy człowiek ma prawo opuścić jakikolwiek kraj, włączając w to swój własny.
Tajemnica korespondencji	Nikt nie może być narażony na samowolną lub bezprawną ingerencję w jego życie prywatne, rodzinne, dom czy korespondencję ani też na bezprawne zamachy na jego część i dobre imię.
Prawo wyborcze	Każdy obywatel ma prawo i możliwości bez żadnej dyskryminacji i bez nieuzasadnionych ograniczeń: uczestniczenia w kierowaniu sprawami publicznymi bezpośrednio lub za pośrednictwem swobodnie wybranych przedstawicieli; korzystania z czynnego i biernego prawa wyborczego w rzetelnych wyborach, przeprowadzanych okresowo, opartych na głosowaniu powszechnym, równym i tajnym, gwarantujących wyborcom swobodne wyrażenie woli; dostępu do służby publicznej w swoim kraju na ogólnych zasadach równości.
Wolność zrzeszania się	Każdy ma prawo do gromadzenia się. Na wykonywanie tego prawa nie mogą być nałożone ograniczenia inne niż ustalone zgodnie z ustawą i konieczne w demokratycznym społeczeństwie w interesie bezpieczeństwa państwowego lub publicznego, porządku publicznego bądź dla ochrony zdrowia lub moralności publicznej albo praw i wolności innych osób. Każdy ma prawo do swobodnego stowarzyszania się z innymi, włącznie z prawem do tworzenia i przystępowania do związków zawodowych w celu ochrony swych interesów.
Prawo do własności	Każdy człowiek, zarówno sam, jak i wspólnie z innymi, ma prawo do posiadania własności. Nie wolno nikogo samowolnie pozbawiać jego własności.

Źródło: Powszechna deklaracja praw człowieka, https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Powszechna_Deklaracja_Praw_Czlowieka.pdf (dostęp: 3.09.2023).

GENERACJA II (prawa społeczne, gospodarcze, kulturalne)

Źródła praw człowieka drugiej generacji należy doszukiwać się w przemianach społecznych oraz rewolucjach socjalistycznych, jakie miały miejsce w XIX i XX w., pozostających w związku z dynamicznym rozwojem ruchu robotniczego i partii socjalistycznych. Do powstania praw drugiej generacji w sposób szczególny przyczyniły się m.in. nadmierna eksploatacja pracowników, brak zabezpieczeń socjalnych, złe warunki pracy, niemożność powszechnego udziału w tworzeniu dóbr gospodarczych i korzystania z nich. Źródłem praw drugiej generacji są m.in. Międzynarodowy pakt praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych z 1966 r.⁶⁶

Prawa drugiej generacji

Prawo do pracy i wynagrodzenia	Prawo każdego człowieka do możliwości utrzymania się poprzez pracę swobodnie wybraną lub przyjętą. Prawo każdego do korzystania ze sprawiedliwych i korzystnych warunków pracy, obejmujących w szczególności: wynagrodzenie zapewniające wszystkim pracującym jako minimum: godziwy zarobek i równe wynagrodzenie za pracę o równej wartości bez jakiegokolwiek różnicy; w szczególności należy zagwarantować kobietom warunki pracy nie gorsze od tych, z jakich korzystają mężczyźni, oraz równą płacę za równą pracę; zadowalające warunki życia dla nich samych i ich rodzin; warunki pracy odpowiadające wymaganiom bezpieczeństwa i higieny; równe dla wszystkich możliwości awansu na odpowiednio wyższe stanowisko w oparciu jedynie o kryteria stażu pracy i kwalifikacji.
---------------------------------------	---

⁶⁶ Międzynarodowy pakt praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r. (Dz.U. z 29 grudnia 1977 r.), <https://www.amnesty.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/Mie-dzynarodowy-Pakt-Praw-gosp-spol-kult.pdf> (dostęp: 3.09.2023).

Prawo do wypoczynku	Prawo do wypoczynku, wolnego czasu i rozsądnego ograniczenia czasu pracy, okresowo płatnych urlopów oraz wynagrodzenia za świadczenie pracy w dni świąteczne.
Prawo do nauki	Nauczanie powinno zmierzać do pełnego rozwoju osobowości i poczucia godności ludzkiej i umacniać poszanowanie praw człowieka i podstawowych wolności. Nauka powinna umożliwiać wszystkim efektywny udział w wolnym społeczeństwie, rozwijać zrozumienie, tolerancję i przyjaźń między wszystkimi narodami i grupami rasowymi, etnicznymi lub religijnymi, a także popierać działalność ONZ na rzecz utrzymania pokoju. W celu osiągnięcia pełnej realizacji tego prawa: nauczanie podstawowe jest obowiązkowe, bezpłatne i dostępne dla wszystkich; nauczanie średnie w jego różnych formach, włączając w to średnie nauczanie techniczne i zawodowe, jest powszechnie dostępne dla wszystkich w wyniku zastosowania wszelkich odpowiednich środków, w szczególności stopniowego wprowadzania bezpłatnej nauki; nauczanie wyższe jest w równym stopniu dostępne dla wszystkich na podstawie kryterium zdolności, w wyniku zastosowania wszystkich odpowiednich środków, w szczególności stopniowego wprowadzania bezpłatnej nauki; nauczanie elementarne jest popierane lub rozwijane w możliwie największym stopniu dla osób, które nie otrzymały lub nie ukończyły pełnego wykształcenia podstawowego; rozwój systemu szkół wszystkich stopni jest aktywnie kontynuowany oraz ustanawia się odpowiedni system stypendiów, a warunki materialne personelu nauczającego są stale poprawiane.
Prawo do ochrony zdrowia	Prawo każdego do korzystania z najwyższego osiągalnego poziomu ochrony zdrowia fizycznego i psychicznego. Zapewnienie zmniejszenia wskaźnika martwych urodzeń i śmiertelności niemowląt oraz zapewnienie zdrowego rozwoju dziecka. Poprawa higieny środowiska i higieny przemysłowej we wszystkich aspektach. Zapobieganie chorobom epidemicznym, endemicznym, zawodowym i innym oraz ich leczenie i zwalczanie. Stworzenie warunków, które zapewniłyby wszystkim pomoc i opiekę lekarską na wypadek choroby.
Prawo do zabezpieczenia społecznego	Prawo każdego do zabezpieczenia społecznego, włączając w to ubezpieczenia społeczne. Należy udzielić jak najszerzej ochrony i pomocy rodzinie jako naturalnej i podstawowej komórce społeczeństwa, w szczególności przy jej zakładaniu i w okresie trwania odpowiedzialności rodziny za opiekę nad dziećmi pozostającymi na jej utrzymaniu i ich wychowanie. Prawo każdego do odpowiedniego poziomu życia dla niego samego i jego rodziny, włączając w to wyżywienie, odzież i mieszkanie, oraz do stałego polepszania warunków bytowych.
Prawo do uczestnictwa w życiu kulturalnym i do korzystania z osiągnięć cywilizacyjnych	Prawo każdego do udziału w życiu kulturalnym; korzystania z osiągnięć postępu naukowego i jego zastosowań; korzystania z ochrony interesów moralnych i materialnych, wynikających z wszelkiej twórczości naukowej, literackiej lub artystycznej, której jest autorem. Poszanowanie swobody koniecznej do prowadzenia badań naukowych i działalności twórczej. Popieranie i rozwijanie kontaktów międzynarodowych i współpracy w dziedzinie nauki i kultury.

Źródło: Międzynarodowy pakt praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r. (Dz.U. z 29 grudnia 1977 r.), <https://www.amnesty.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/Międzynarodowy-Pakt-Praw-gosp-spolo-kult.pdf> (dostęp: 3.09.2023).

GENERACJA III (prawa solidarnościowe)

Prawa trzeciej generacji to prawa kolektywne, czyli uprawnienia przysługujące zbiorowości społecznym i narodom. Są to prawa solidarnościowe, gdyż nie mogą być one urzeczywistnione bez połączenia wysiłków wszystkich uczestników życia zbiorowego: jednostek, państw oraz osób prywatnych i publicznych. Idea praw człowieka trzeciej generacji po raz pierwszy została zaprezentowana przez K. Vasaka w 1979 r. podczas jego wykładu inauguracyjnego z okazji X Sesji Międzynarodowego Instytutu Praw Człowieka w Strasburgu.

Prawa trzeciej generacji

Prawo do pokoju	Utrzymać międzynarodowy pokój i bezpieczeństwo, stosując w tym celu skuteczne środki zbiorowe dla zapobiegania zagrożeniom pokoju i ich usuwania, tłumienia wszelkich aktów agresji i innych naruszeń pokoju, łagodzić lub załatwiać pokojowymi sposobami, zgodnie z zasadami sprawiedliwości i prawa międzynarodowego, spory albo sytuacje międzynarodowe, które mogą prowadzić do naruszenia pokoju. Rozwijają pomiędzy narodami przyjazne stosunki oparte na poszanowaniu zasady równouprawnienia i samostanowienia narodów oraz stosować inne odpowiednie środki dla umocnienia powszechnego pokoju. Rozwiązywać w drodze współpracy międzynarodowej problemy międzynarodowe o charakterze gospodarczym, społecznym, kulturalnym lub humanitarnym, jak również popierać prawa człowieka i zachęcać do poszanowania tych praw.
Prawo do rozwoju	W celu stworzenia warunków stabilizacji i dobrobytu, koniecznych dla utrzymania między narodami pokojowych i przyjaznych stosunków, opartych na poszanowaniu zasady równouprawnienia i samostanowienia narodów, ONZ popiera: podnoszenie stopy życiowej, pełne zatrudnienie oraz warunki postępu i rozwoju gospodarczego i społecznego; rozwiązywanie międzynarodowych zagadnień gospodarczych, społecznych, zdrowia publicznego i pokrewnych, jak również międzynarodową współpracę na polu kulturalnym i wychowawczym; powszechne poszanowanie i przestrzeganie praw człowieka i podstawowych wolności dla wszystkich bez względu na rasę, płeć, język lub wyznanie.
Prawo do czystego środowiska naturalnego	Człowiek ma podstawowe prawo do wolności, równości i odpowiednich warunków życia w środowisku takim, które pozwalałoby na przyzwoite życie w dobrobycie. Człowiek ponosi poważną odpowiedzialność za ochronę i poprawę środowiska naturalnego dla obecnych i przyszłych pokoleń.
Prawo do korzystania ze wspólnego dziedzictwa ludzkości	Państwa mają obowiązek zapewnić ochronę i konserwację dziedzictwa kulturalnego i naturalnego, położonego na ich terytorium, oraz udostępnić je dla obecnych i przyszłych pokoleń. Państwa mogą zgłaszać do powołanego na mocy Konwencji Komitetu Dziedzictwa Światowego obiekty znajdujące się na ich terytorium, które można zakwalifikować jako wspomniane światowe dziedzictwo. Komitet publikuje listę takich obiektów, a także sporządza rejestr zagrożonego dziedzictwa światowego. Pomocy w jego zachowaniu udziela UNESCO.

Źródło: Karta Narodów Zjednoczonych, https://www.un.org.pl/dokumenty/karta_onz.php (dostęp: 3.09.2023), Deklaracja Sztokholmska. Uchwała Konferencji Sztokholmskiej z dnia 14 czerwca 1972 r., dotycząca naturalnego środowiska człowieka, <http://www.wolfpunk.most.org.pl/deksztok.htm> (dostęp: 3.09.2023) oraz Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego, przyjęta w Paryżu dnia 16 listopada 1972 r. przez Konferencję Generalną Organizacji Narodów Zjednoczonych dla Wychowania, Nauki i Kultury na jej siedemnastej sesji (Dz.U. z 30 września 1976 r.), https://www.unesco.org/fileadmin/user_upload/pdf/Konwencja_o_ochronie_swiatowego_dziedzictwa.pdf (dostęp: 3.09.2023).

GENERACJA IV

Prawa czwartej generacji są w trakcie wyodrębniania się. Mają one dotyczyć m.in. praw mniejszości, w tym prawa mniejszości religijnych do realizowania bez przeszkód swojej religii, prawa do zawierania związków małżeńskich przez osoby tej samej płci, prawa mniejszości seksualnych do adoptowania dzieci. Prawa te mają także chronić wszelkie istoty żywe od poczęcia aż do śmierci. Mowa jest również o prawie do zajmowania stanowisk bez ograniczeń. Z biegiem lat mogą pojawić się nowe prawa wymagające ochrony międzynarodowej, które zostaną ujęte w tej kategorii.

Prawa dziecka

Efektom działalności ONZ w zakresie praw dziecka są dokumenty, które stały się podwaliną międzynarodowej ochrony dzieci, m.in. Deklaracja praw dziecka z 1959 r. oraz traktaty międzynarodowe, a w szczególności Konwencja o prawach dziecka z 1989 r., którą Polska ratyfikowała w 1991 r. Należy pamiętać, że byliśmy inicjatorem jej powstania, zgłaszając potrzebę zajęcia się tą kwestią już w 1979 r.⁶⁷ Konwencja opiera się na czterech fundamentalnych zasadach: zakazie dyskryminacji dzieci, wymogu kierowania się (najlepiej pojętym) dobrem dziecka, współuczestnictwie dzieci oraz prawie do życia, przeżycia i rozwoju⁶⁸.

Prawa dziecka	
Prawo do życia i rozwoju	Każde dziecko ma niezbywalne prawo do życia. Państwa-Strony zapewnią, w możliwie maksymalnym zakresie, warunki życia i rozwoju dziecka.
Prawo do tożsamości	Niezwłocznie po urodzeniu dziecka zostanie sporządzony jego akt urodzenia, a dziecko od momentu urodzenia będzie miało prawo do otrzymania imienia, uzyskania obywatelstwa oraz, jeśli to możliwe, prawo do poznania swoich rodziców i pozostawania pod ich opieką.
Prawo do wolności, godności, szacunku, nietykalności osobistej	Dziecko powinno być w pełni przygotowane do życia w społeczeństwie jako indywidualnie ukształtowana jednostka, wychowana w duchu ideałów zawartych w Karcie Narodów Zjednoczonych, a w szczególności w duchu pokoju, godności, tolerancji, wolności, równości i solidarności. Dziecko, z uwagi na swoją niedojrzałość fizyczną oraz umysłową, wymaga szczególnej opieki i troski, w tym właściwej ochrony prawnej, zarówno przed, jak i po urodzeniu.
Prawo do swobody myśli, sumienia i wyznania	Dziecko będzie miało prawo do swobodnej wypowiedzi; prawo to ma zawierać swobodę poszukiwania, otrzymywania i przekazywania informacji oraz idei wszelkiego rodzaju, bez względu na granice, w formie ustnej, pisemnej bądź za pomocą druku, w formie artystycznej lub z wykorzystaniem każdego innego środka przekazu według wyboru dziecka. Państwa-Strony będą respektowały prawo dziecka do swobody myśli, sumienia i wyznania.
Prawo do wyrażania własnych poglądów	Państwa-Strony zapewnią dziecku, które jest zdolne do kształtowania swych własnych poglądów, prawo do swobodnego wyrażania własnych poglądów we wszystkich sprawach dotyczących dziecka, przyjmując je z należytą wagą, stosownie do wieku oraz dojrzałości dziecka. Dziecko będzie miało w szczególności zapewnioną możliwość wypowiadania się w każdym postępowaniu sądowym i administracyjnym dotyczącym dziecka, bezpośrednio lub za pośrednictwem przedstawiciela bądź odpowiedniego organu, zgodnie z zasadami proceduralnymi prawa wewnętrznego.
Prawo do wychowywania w rodzinie i kontaktów z rodzicami w przypadku rozłączenia z nimi	Oboje rodzice ponoszą wspólną odpowiedzialność za wychowanie i rozwój dziecka. Rodzice lub w określonych przypadkach opiekunowie prawni ponoszą główną odpowiedzialność za wychowanie i rozwój dziecka. Jak najlepsze zabezpieczenie interesów dziecka ma być przedmiotem ich największej troski. Państwa-Strony będą im okazywały odpowiednią pomoc w wykonywaniu przez nich obowiązków związanych z wychowywaniem dzieci oraz zapewnią rozwój instytucji, zakładów i usług w zakresie opieki nad dziećmi. Państwa-Strony będą szanowały prawo dziecka odseparowanego od jednego lub obojga rodziców do utrzymywania regularnych stosunków osobistych i bezpośrednich kontaktów z obojgiem rodziców, z wyjątkiem przypadków, gdy jest to sprzeczne z najlepiej pojętym interesem dziecka.

⁶⁷ Konwencja o prawach dziecka (Dz.U. z 1991 nr 120 poz. 526 z późn. zm.).

⁶⁸ M. Czerepaniak-Walczak, *Prawo dziecka do rozwoju*, [w:] J. Bińczycka (red.), *Prawo dziecka do zdrowia*, Impuls, Kraków 2007, s. 132.

Prawo do wolności od przemocy fizycznej lub psychicznej	Państwa-Strony będą podejmowały wszelkie właściwe kroki w dziedzinie ustawodawczej, administracyjnej, społecznej oraz wychowawczej dla ochrony dziecka przed wszelkimi formami przemocy fizycznej bądź psychicznej, krzywdy lub zaniedbania bądź złego traktowania lub wyzysku, w tym wykorzystywania w celach seksualnych, dzieci pozostających pod opieką rodziców, opiekunów prawnych lub innej osoby sprawującej opiekę nad dzieckiem.
Prawo nierekrutowania do wojska poniżej 15. roku życia	Państwa-Strony będą powstrzymywały się przed rekrutowaniem do swoich sił zbrojnych jakiejkolwiek osoby, która nie osiągnęła wieku 15 lat. Przeprowadzając rekrutację spośród osób, które osiągnęły wiek 15 lat, lecz nie mają jeszcze 18 lat, Państwa-Strony będą starały się brać pod uwagę w pierwszej kolejności osoby starsze wiekiem.
Prawo do odpowiedniego standardu życia	Państwa-Strony uznają prawo każdego dziecka do poziomu życia odpowiadającego jego rozwojowi fizycznemu, psychicznemu, duchowemu, moralnemu i społecznemu. Rodzice lub inne osoby odpowiedzialne za dziecko ponoszą główną odpowiedzialność za zabezpieczenie, w ramach swych możliwości, także finansowych, warunków życia niezbędnych do rozwoju dziecka.
Prawo do ochrony zdrowia	Państwa-Strony uznają prawo dziecka do jak najwyższego poziomu zdrowia i udogodnień w zakresie leczenia chorób oraz rehabilitacji zdrowotnej. Będą dążyły do zapewnienia, aby żadne dziecko nie było pozbawione prawa dostępu do tego rodzaju opieki zdrowotnej.
Prawo do zabezpieczenia socjalnego	Państwa-Strony będą uznawać prawo każdego dziecka do korzystania z systemu zabezpieczenia społecznego, w tym ubezpieczeń socjalnych, oraz będą podejmowały niezbędne kroki do osiągnięcia pełnej realizacji tego prawa zgodnie z ich prawem wewnętrznym.
Prawo do wypoczynku i czasu wolnego	Każde dziecko ma prawo do wypoczynku i czasu wolnego, do uczestniczenia w zabawach i zajęciach rekreacyjnych, stosownych do jego wieku, oraz do nieskrępowanego uczestniczenia w życiu kulturalnym i artystycznym.
Prawo do nauki	Państwa-Strony uznają prawo dziecka do nauki i w celu stopniowego realizowania tego prawa: uczynią nauczanie podstawowe obowiązkowym i bezpłatnym dla wszystkich; będą popierać rozwój różnorodnych form szkolnictwa średniego, zarówno ogólnokształcącego, jak i zawodowego, uczynią je dostępnymi dla każdego dziecka oraz podejmą odpowiednie kroki, takie jak wprowadzenie bezpłatnego nauczania oraz udzielanie w razie potrzeby pomocy finansowej; za pomocą wszelkich właściwych środków uczynią szkolnictwo wyższe dostępnym dla wszystkich na zasadzie zdolności; udostępnią wszystkim dzieciom informacje oraz poradnictwo szkolne i zawodowe; podejmą kroki na rzecz zapewnienia regularnego uczęszczania do szkół oraz zmniejszenia wskaźnika porzucania nauki.
Prawo do korzystania z dóbr kultury	Państwa-Strony będą przestrzegały oraz popierały prawo dziecka do wszechstronnego uczestnictwa w życiu kulturalnym i artystycznym oraz będą sprzyjały tworzeniu właściwych i równych sposobności dla działalności kulturalnej, artystycznej, rekreacyjnej oraz w zakresie wykorzystania czasu wolnego.
Prawo do informacji	Państwa-Strony uznają ważną rolę spełnianą przez środki masowego przekazu i zapewnią, aby dziecko miało dostęp do informacji oraz materiałów pochodzących z różnorodnych źródeł krajowych i międzynarodowych, szczególnie do tych, które mają na uwadze jego dobro w wymiarze społecznym, duchowym i moralnym oraz jego zdrowie fizyczne i psychiczne.
Prawo do znajomości swoich praw	Państwa-Strony zobowiązują się do szerzenia informacji o zasadach i postanowieniach niniejszej konwencji zarówno wśród dorosłych, jak i dzieci, wykorzystując do tego celu będące w ich dyspozycji środki.
Prawo do stowarzyszania się i zgromadzeń w celach pokojowych	Państwa-Strony uznają prawa dziecka do swobodnego zrzeszania się oraz wolności pokojowych zgromadzeń. Na wykonywanie tych praw nie mogą być nakładane jakiejkolwiek ograniczenia, z wyjątkiem tych, które są zgodne z prawem i które są konieczne w społeczeństwie demokratycznym do zapewnienia interesów bezpieczeństwa narodowego, porządku publicznego, ochrony zdrowia bądź moralności społecznej lub ochrony praw i wolności innych osób.

Źródło: Konwencja o prawach dziecka (Dz.U. z 1991 nr 120 poz. 526), <https://brpd.gov.pl/konwencja-o-prawach-dziecka/> (dostęp: 3.09.2023).

Architektura Indeksu podmiotowości i praw dziecka

• Brak dyskryminacji

- ➔ **ze względu na określone cechy:** płeć ♦ niepełnosprawność ♦ sytuacja materialna ♦ pochodzenie narodowe/etniczne
- ➔ **określonych grup:** dzieci będące ofiarami przestępstw seksualnych ♦ dzieci w pieczy zastępczej ♦ dzieci pozbawione wolności ♦ dzieci ze środowisk ubiegających się o azyl ♦ dzieci ze środowisk LGBTQ+
- ➔ **równy dostęp:** do usług cyfrowych ♦ do wartościowych treści cyfrowych ♦ działania państwa na rzecz równego dostępu
- ➔ **dyskryminacja cyfrowa:** zagrożenie mową nienawiści ♦ niesprawiedliwe traktowanie związane z usługami cyfrowymi ♦ profilowanie i nadużycia danych ♦ podział cyfrowy związany z picią

• Dobro dziecka

- ➔ **gwarancje systemowe:** działanie regulacji ♦ działanie organów państwa
- ➔ **zabezpieczenie praw:** prawo do informacji ♦ ochrona przed krzywdą ♦ przeciwdziałanie przemocy ♦ ochrona przed nieuczciwą reklamą ♦ prawa konsumenckie ♦ prawo do prywatności ♦ prawo do udziału w kulturze ♦ nadawanie należytej wagi poglądom dzieci ♦ przejrzystość oceny dobra dzieci ♦ dostęp do rzetelnych danych o sytuacji dzieci ♦ inne istotne względy
- ➔ **ocena instytucji:** RPD ♦ RPO ♦ sądy powszechne ♦ policja ♦ Ministerstwo Edukacji i Nauki ♦ szkoły ♦ NGO ♦ firmy telekomunikacyjne ♦ telewizja publiczna ♦ telewizje prywatne ♦ sektor finansowy ♦ dostawcy aplikacji społecznościowych ♦ producenci gier komputerowych ♦ KRRiT ♦ Urząd Komunikacji Elektronicznej ♦ Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów

• Prawo do życia i rozwoju

- ➔ **zjawiska patologiczne:** brutalne/seksualne treści ♦ cyberagresja i nękanie ♦ hazard ♦ nadużycia i wykorzystywanie ♦ promowanie zachowań ryzykownych ♦ zachęcanie do przestępstw i ekstremizmu ♦ cenzura ♦ naruszenia ochrony danych ♦ inwigilacja cyfrowa
- ➔ **higiena cyfrowa:** szkodliwe korzystanie z urządzeń cyfrowych ♦ zastępowanie kontaktów społecznych usługami cyfrowymi ♦ nadużywanie technologii cyfrowych
- ➔ **dostęp do wiedzy:** dzieci ♦ młodzieży ♦ rodziców, opiekunek i opiekunów ♦ nauczycielek i nauczycieli ♦ prawodawców
- ➔ **krytyczna pedagogika medialna:** nauka krytycznego myślenia o usługach cyfrowych ♦ edukacja informacyjna

• Poszanowanie poglądów dziecka

- ➔ **uwaga na głos dzieci:** w szkole ♦ w domu ♦ w polityce publicznej
- ➔ **współdecydowanie:** udział w konsultowaniu polityk i regulacji ♦ udział w konsultowaniu usług cyfrowych ♦ dostęp do usług cyfrowych umożliwiających wyrażanie opinii
- ➔ **edukacja obywatelska:** nacisk na uczenie wyrażania własnych poglądów ♦ nacisk na uczenie pracy zespołowej i tolerancji
- ➔ **badanie potrzeb i opinii dzieci:** wiedza o opiniach i potrzebach dzieci



Źródło: Dojrzeć do praw. Raport z monitoringu praw i podmiotowości dziecka w Polsce w dobie społeczeństwa informacyjnego, Fundacja Orange, Warszawa 2023, s. 42–43.

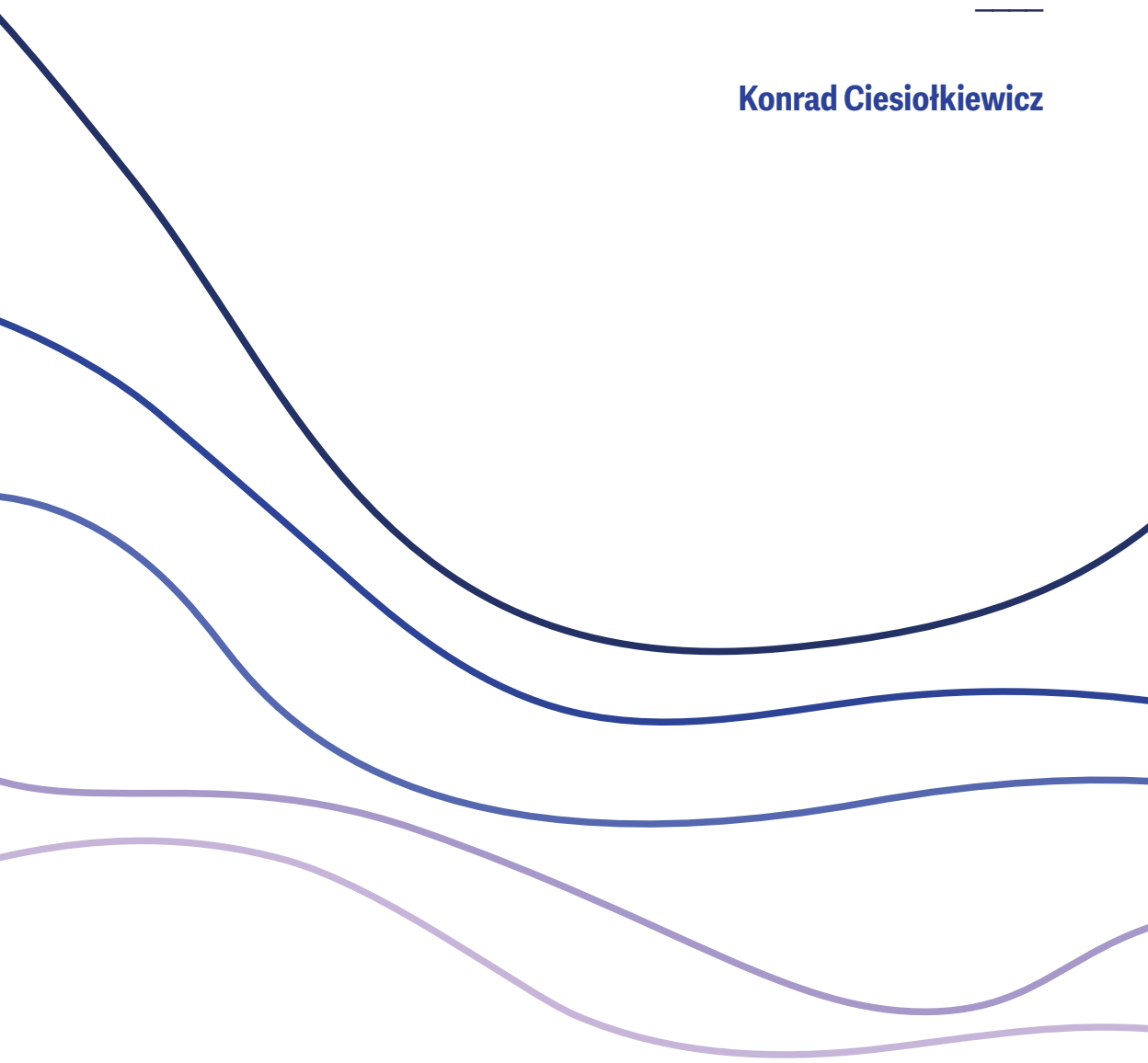
Ważne jest także zwrócenie szczególnej uwagi na dynamikę zmian społecznych związanych z cyfryzacją i technologiami informacyjnymi. W prowadzonej przez nas inicjatywie monitoringu podmiotowości i praw dziecka „Dojrzyć do praw” posłużyliśmy się rekomendacjami Komitetu Praw Dziecka ONZ zawartymi w Komentarzu nr 25 o prawach dziecka w środowisku cyfrowym. Trudno nie zauważyć, że brakuje „właściwej koordynacji odnoszącej się do przestrzegania i ochrony praw dziecka w środowisku społeczno-cyfrowym oraz wzmacniania jego podmiotowości w tym obszarze. Z jednej strony – dość powszechne jest tłumaczenie niskiej świadomości faktem, że szeroko pojęta cyfryzacja postępuje niezwykle dynamicznie i także w wielu innych dziedzinach życia wywołuje więcej pytań niż odpowiedzi. Z drugiej strony – naprawdę trudno usprawiedliwić utrzymujący się wciąż brak traktowania najmłodszych (poniżej 18. roku życia), ich praw, godności i podmiotowości jako priorytetu ze strony wielkiej polityki i administracji państwa”⁶⁹. Deficyt w tym zakresie zmotywował nas do poszukiwania możliwości przeszczepienia rekomendacji Komitetu na nasz krajowy grunt. Na podstawie dokonanej konceptualizacji Jan Herbst stworzył zaprezentowaną poniżej autorską koncepcję Indeksu Podmiotowości i Praw Dziecka (IPPD).

⁶⁹ K. Ciesiołkiewicz, *Sprawdzian dla dorosłych. Jak wspierać podmiotowość i prawa dziecka dzisiaj?*, <https://glos.pl/sprawdzian-dla-nas-doroslych-dr-konrad-ciesiolkiewicz-jak-wspierac-podmiotowosc-i-prawa-dziecka-dzisiaj> (dostęp: 3.09.2023).

ROZDZIAŁ 2.

CZY EMPATYCZNE INSTYTUCJE TO NIE OKSYMORON?

Konrad Ciesiołkiewicz

The bottom half of the page is decorated with several thick, wavy lines in shades of blue and purple, creating a modern, abstract background.

Właściwe instytucje są kluczem do efektywnego mierzenia się z opisanymi w pierwszej części wyzwaniem oraz wieloma innymi problemami społecznymi. Zanim przejdę do próby odpowiedzi na pytanie zawarte w tytule tego rozdziału, na wstępie chciałbym wyrazić pewne przekonanie. Moim zdaniem w codzienności nie doceniamy potencjału tkwiącego w instytucjach, jakie nas otaczają. Śmiem twierdzić, że organizacje, urzędy czy firmy postrzegamy w najlepszym przypadku jako neutralne, a częściej jako nie lubiane ze względu na ich skostniałość, biurokrację, brak wrażliwości. Nie twierdzę, że przekonania te są bezpodstawne, bo najczęściej ukształtowały się na podstawie bezpośrednich lub pośrednich doświadczeń. O ile mniej chciałbym polemizować teraz z tezą o „szkodliwości” i antyludzkim charakterze instytucji, o tyle mocno nie zgadzam się z opinią o ich neutralnym wpływie na naszą społeczną sieć relacji, zachowania grupowe i indywidualne, na podzielenie w mniejszym lub większym stopniu system wartości, na kulturę, w jakiej funkcjonujemy.

Instytucje są naturalną częścią środowiska społecznego, które określone zostało w 1935 r. przez Helenę Radlińską jako „zespół warunków, wśród których bytuje jednostka, i czynników kształtujących jej osobowość, oddziałujących stale lub przez czas dłuższy”. Jerzy Mellibruda w taki sposób określa obecność człowieka w świecie i relację z nim: „Każdy z nas od pierwszych dni swego życia przyjmuje nieustannie »pokarm« innego rodzaju [niż tylko biologiczny – KC]. Są to różne informacje, nakazy, sądy, oceny, wzory postępowania i myślenia, cele, wartości itp. Każdy z nas przyjmuje cały ten »pokarm« psychologiczny i społeczny, a następnie przekazuje go w przekształconej lub niezmienionej postaci innym ludziom, z którymi się kontaktuje”². Porównanie „pokarmu” psychologicznego i społecznego do biologicznego odnosi się także do zdolności typowych dla organizmów żywych: „Przetrawione i przyswojone poglądy, postawy czy wzory postępowania mogą stać się autentyczną częścią naszej osoby, umacniając jednocześnie naszą więź ze światem, który był ich źródłem. Nie przetrawione i zalegające elementy stanowią nadal część otoczenia, ale będąc wewnątrz osoby utrudniają jej swartość i autonomię, a przez to przeszkadzają w kontaktach ze światem”³. To właśnie sieć instytucji w ogromnej mierze buduje nasze przekonania o świecie oraz nasze kompetencje – postawy, wiedzę i umiejętności. Pisząc to, nie mam na myśli jedynie instytucji edukacyjnych (przedszkola, szkoły, uczelnie wyższe), które w tym wypadku nasuwają się same, aczkolwiek o niuansach z tym związanych powiem za moment. Mam na myśli cały krąg otaczających nas instytucji, z którymi stykamy się permanentnie, z mniejszą lub większą świadomością.

Prześledźmy typowy dzień przykładowego obywatela. Wstaje o świcie, żeby przygotować siebie i dzieci do pracy i szkoły. Jest niewyspany, bo do późna kończył zaległe zadania, pracując w systemie hybrydowym z własnego mieszkania. Choć jego żona zgłosiła uzasadnione pretensje, on nie miał przecież wyjścia, bo zbliżał się czas zarekomendowania kierownictwu nowego programu dla dzieci i młodzieży pochodzących z nieuprzywilejowanych grup społecznych i terenów zagrożonych różnego rodzaju wykluczeniami. Robiąc śniadanie, patrzy, czy w nocy nie spłynęły jakieś nowe i pilne wiadomości. Są. Do biura zdąża na czas i zajmuje się wszystkim tym, co pilne i do załatwienia na szybko. Nie zdąża tylko z ważnym zadaniem na jutro – merytoryczną selekcją projektów, jakie do niego trafiły.

¹ H. Radlińska, *Stosunek wychowawcy do środowiska społecznego. Szkice z pedagogiki społecznej*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1935, s. 29, za: B. Smolińska-Theiss, W. Theiss, *Pedagogika społeczna*, [w:] Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 339.

² J. Mellibruda, *Poszukiwanie samego siebie*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1980, s. 61.

³ *Ibidem*, s. 62.

Musi wyjść z pracy o normalnej porze, żeby zająć się kilkoma sprawami prywatnymi. Załatwia je w urzędzie, otrzymując informacje o procedurach, na myśl których jeży mu się włos na głowie, a do tego, kiedy potrzebuje wsparcia, dostaje ulotkę z instrukcją obsługi. Może jest odwrotnie: procedury są zrozumiałe, a jeśli nie, to biuro obsługi mieszkańca asystuje mu i wspiera go w realizacji jego potrzeb. Następnie udaje się do sklepu, żeby zrobić zakupy – te mniejsze i te bardziej kosztowne. Pod wpływem spotów, przeczytanych artykułów czy rozmów z przyjaciółmi zawęży krąg marek i rodzajów komputera do kilku typów. Choć przekaz reklamowy – jak twierdzi obywatel – nie ma dla niego znaczenia, jednak dziwnym trafem zatrzymuje się przy półkach lub na stronach sklepu internetowego akurat przy sprzęcie, którego reklamy oglądał i zapadły mu w pamięć. O nim także ciągle opowiada mu syn, który nie chce mieć żadnego innego. Przed udaniem się do kasy czyta tekst zapisany drobnym druczkiem w przypisach umowy, która pozornie wydaje się całkiem jasna. Nic z tego nie rozumie, więc dopytuje, co to znaczy. Otrzymuje odpowiedź, która niewiele wnosi, ale słysząc profesjonalnie brzmiące wyjaśnienie, ufa, że zakup jest bezpieczny. Dopiero później okaże się, że osoba wyjaśniająca zawiłości umowy premiowana była za sprzedaż dokładnie tego modelu, który wybrał. Innych sprzętów, choć lepiej spełniały potrzeby klienta, nawet nie zasugerowała.

Nasz bohater idzie na wywiadówkę, gdzie słyszy, jak trudna i kryzysowa jest sytuacja w szkole jego dzieci. Próba zwrócenia uwagi na palące się w tunelu światło kończy się reprimendą i jednoznacznym osądem wskazującym na winnych złej atmosfery – trudnych uczniów zachowujących się skandalicznie. Jedynym rozwiązaniem jest zatem poszerzenie listy bardziej dotkliwych kar za przekraczanie norm – obowiązków zapisanych w statucie szkoły. Obywatel słyszy, że szkoła rozważa wprowadzenie punktów ujemnych za zachowanie z odrębną punktacją za poszczególne przewinienia. Część obecnych na zebraniu rodziców uznaje to za doskonały pomysł, niektórzy milczą albo muszą wyjść, bo mają na tyle napiętą sytuację zawodową, że po zebraniu planują powrót do pracy. Sytuacja finansowa ich firm bądź niekorzystna atmosfera w relacji z przełożonymi nie pozwalają im na zajęcie się zadaniami w kolejnym dniu roboczym. Poczucie odpowiedzialności za domknięcie wszystkiego przed wyznaczoną datą graniczną wydaje się być sensownym wytłumaczeniem dla rodziny.

Jadąc autobusem, obywatel na jednym z portali znajduje informacje o tym, że zawód nauczycielski jest jednym z najbardziej zagrożonych mobbingiem oraz że Polacy wiodą prym w odczuwaniu stresu i nieradzeniu sobie z nim w miejscu pracy. Po przeczytaniu wysłała link do znajomych z pracy, którzy szybko odnajdują się w jego konkluzjach. Już wie, że też tak ma. Siada przy biurku i spośród wielu projektów usiłuje wybrać tylko jeden. Od jego decyzji zależy, kto otrzyma wsparcie instytucji, dla której pracuje. Wszystkie inicjatywy dedykowane są dzieciom i młodzieży. Te, które nie spełniają kryteriów formalnych, odpadły już wcześniej. Przed naszym bohaterem leży kilkanaście projektów, ale rekomendować może tylko jeden. Jest zmęczony i wie, że w domu czeka go napięta sytuacja po tym, jak trzeci dzień z rzędu kończy pracę późną nocą. Nie ma czasu na sprawdzanie historii i reputacji kierownictwa organizacji aplikującej. Wybiera tę, która wygląda najbardziej profesjonalnie. Szykuje uzasadnienie i wysyła je do szefów i szefowych, którzy jutro na tej podstawie podejmą ostateczną decyzję. Gdyby miał godzinę więcej i sprawdził historię podmiotów ubiegających się o wsparcie, to natknąłby się w mediach społecznościowych na niepokojące sygnały na temat rekomendowanej przez niego poradni, informacje o dużej rotacji pracowników i zdarzających się przypadkach złego traktowania zarówno zatrudnionych tam pedagogów, jak i samych dzieci, szczególnie tych „trudnych” (sic!).

Później okaże się, że jedna z koleżanek miała wiedzę o wątpliwych etycznie działaniach lidera tej organizacji, ale sama Cię przed tym nie ostrzegła, a i ty nie pytałeś, bo relacje między wami i w zespole są ostatnio nie najlepsze. Wiecie, że dwie z dziesięciu osób w ciągu pół roku będą musiały odejść, bo przyszłoroczny budżet uniemożliwia zatrudnienie obecnej liczby pracowników. Część zaczęła agresywnie rywalizować, niektórzy negatywnie wypowiadają się na temat współpracowników, inni zamknęli się w sobie. Nasz bohater wraca do domu, kiedy wszyscy śpią. Planuje kolejny dzień. Jutro po pracy pojedzie z dziećmi do psychoterapeutki, żeby pracowały nad tym, „jak nie być trudnymi” w szkole. Prosto po wycieczce zawiezie syna na zajęcia z tenisa, które bardzo mu się podobają, a córkę na lekcje z robotyki. W tej chwili wszyscy w domu poza nim śpią. Włącza powtórkę programów informacyjnych i publicystycznych, szykując się do spania. Kątem ucha słyszy, jak najwyżsi urzędnicy państwa apelują do obywateli: „Chrońmy dzieci przed seksualizacją...”.

Ta skrócona i mocno koloryzowana historia służy wyłącznie zobrazowaniu tego, pod jak przemożnym wpływem instytucji jesteśmy przez niemal całą dobę: miejsce pracy, rodzina, urzędy, szkoła, sklep znanej sieci, media, komunikatory, organizacje pozarządowe, klub sportowy, partie polityczne, urzędy państwowe. Można wymienić znacznie dłużej i rozciągać tę listę niemal w nieskończoność. Każdy zna wiele znacznie mocniejszych historii z życia własnego i znajomych. Na rysunku przedstawiono próbę zobrazowania sieci instytucji stanowiących krytycznie ważną część środowiska społecznego. Choć zawiera on jedynie wybrane kategorie podmiotów, widoczna jest gęsta sieć kształtująca środowisko społeczne życia ludzi – dzieci i dorosłych. Schwartz słusznie uznaje, że w pewnym sensie to właśnie instytucje kształtują stan, który nazywamy naturą człowieka. Mają one na nas wpływ o charakterze pedagogicznym – tworząc „warunki, procesy i działania wspierające rozwój jednostki ku pełnym jej możliwościom oraz sprzyjające osiągnięciu przez nią postawy życzliwości wobec innych i kompetencji do aktywności na rzecz dobra własnego i wspólnego w bliskiej i dalszych sferach otoczenia społecznego”⁴, a mogą też oddziaływać odwrotnie – pogłębiać nieufność wobec innych, indywidualizm, premiować silniejszych i sprawniejszych, którzy osiągają pozycję kosztem innych, rywalizację zamiast współpracy, kształtować postawy antyhumanistyczne i wzmacniające polaryzację i stygmatyzację społeczną myślących inaczej, podkopywać fundamenty systemu demokratycznego.

Wypadkowa naszych relacji tworzy nasze skrypty postępowania – „sposoby zachowań społecznych, które przyjmujemy ze swojej kultury”⁵. Buduje też wyobrażenia o świecie formowane przez dekady i setki lat, które Charles Taylor nazywa „imaginariusm społecznym” rozumianym jako:

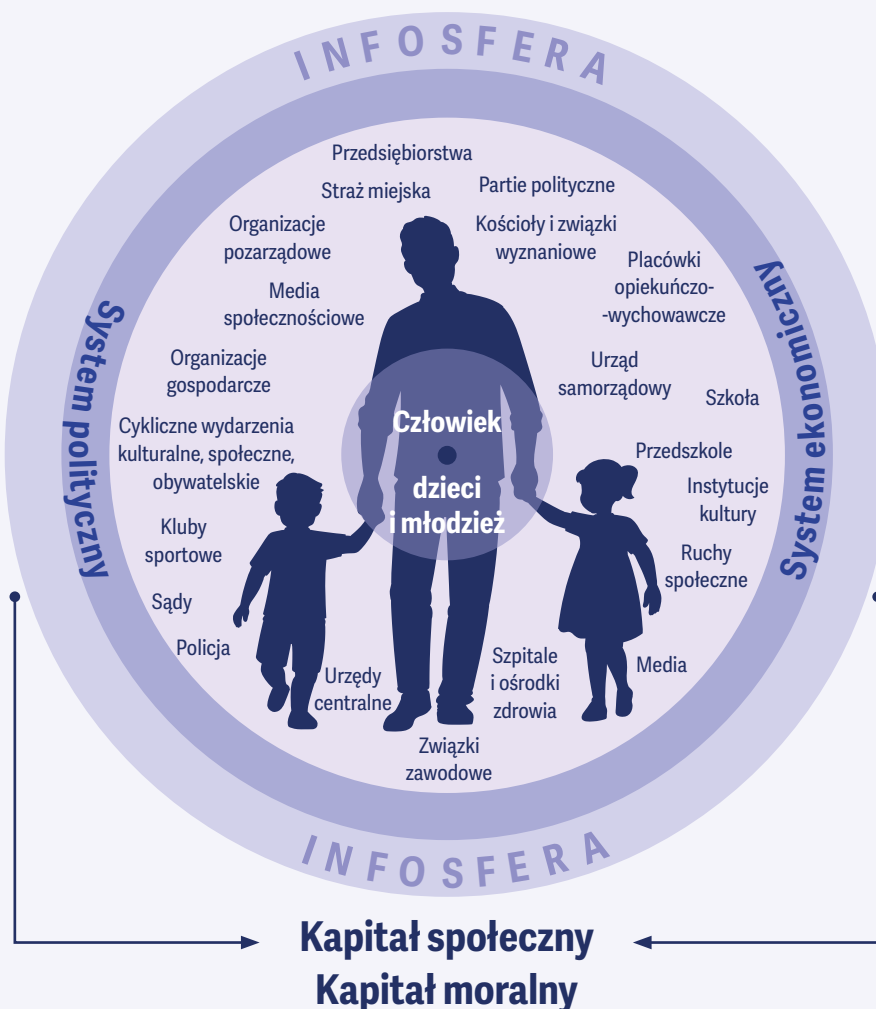
- ▶ sposób wyobrażania sobie przez zwyczajnych ludzi swojego społecznego otoczenia; odbywa się to z uwzględnieniem świadomych teorii, ale częściej za pomocą opowieści, legend i obrazów;
- ▶ zestaw przekonań dużych grup społecznych, a nawet całego społeczeństwa;
- ▶ wspólne rozumienie spraw prowadzące do praktyk legitymizujących system przekonań podzielanych przez większość⁶.

⁴ Z. Kwieciński, B. Śliwowski, *Wstęp*, [w:] Z. Kwieciński, B. Śliwowski (red.), *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 7.

⁵ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akret, *Psychologia społeczna...*, op.cit., s. 338.

⁶ Ch. Taylor, *Nowoczesne imaginaria społeczne*, Znak, Kraków 2010, s. 37.

Sieć instytucji jako ważna część środowiska społecznego



Źródło: opracowanie własne.

Na aspekt kulturowy z wysoką rangą nadawaną moralności, jaki tworzy środowisko społeczne, zwraca uwagę Francis Fukuyama. Jego zdaniem kultura pojmowana jest „jako zbiór nieracjonalnych, zwyczajnych działań podejmowanych z przyzwyczajenia w miejscu pracy, w domu czy wśród przyjaciół, a nie na podstawie racjonalnej kalkulacji”⁷. To forma swoistej „prefilozofii” – kluczowych zasad etycznych przyjmowanych w danym społeczeństwie wraz z dziedziczną kulturą i odnoszących się do podstawowych zagadnień, takich jak sens życia, relacje między człowiekiem a społeczeństwem czy kształt instytucji społecznych⁸.

⁷ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 50.

⁸ M. Zięba, *Papieska ekonomia. Kościół – rynek – demokracja*, Znak, Kraków 2016, s. 199–200.

Ważne jest, w jaki sposób i jak często wchodzimy w interakcje z tymi instytucjami, co w poważnym stopniu determinuje formę i częstotliwość wywierania przez nie wpływu na nas – jednostki i społeczeństwo. Pierwszy układ odniesienia – realizowany w bezpośredniej relacji – bazuje na podstawowej funkcji, do jakiej instytucje te są powołane. Idąc do lekarza, otrzymujemy właściwą receptę i poradę medyczną. Biorąc udział w zajęciach tenisa, doskonalimy tę umiejętność. Uczestnicząc w spotkaniu wspólnoty religijnej, realizujemy potrzebę rozwoju duchowego oraz przynależności. W urzędzie dopełniamy formalności. Na uczelni i w szkole zdobywamy nową wiedzę i nowe kompetencje.

Drugi układ odniesienia – także oparty na relacji bezpośredniej – związany jest z całą paletą jawnych i ukrytych celów i potrzeb, jakie pojawiają się w obrębie organizacji. Nie jest przecież prawdą, że jedyną potrzebą realizowaną w miejscu pracy jest zdobywanie środków utrzymania. Motywuje nas cały szereg głębszych celów, których realizacji służą środki finansowe, np. zapewnienie lepszych warunków życia rodzinie, podróżowanie, realizacja własnych zainteresowań, chęć pomocy innym. Jednym z najważniejszych czynników dających nam poczucie sensu w miejscu pracy są relacje z innymi. Cienimy troskę okazywaną ze strony zwierzchników czy współpracowników. Poczucie sensu może dawać nam także wyraźne przełożenie tego, co robimy, na dobro wspólne. To samo dotyczy instytucji edukacyjnych, których fundamentalnie ważną misją jest socjalizacja – wprowadzanie osób młodych w szerszy świat społeczny, pomaganie w zrozumieniu norm i zwyczajów w nim panujących, nauka mądrych wyborów zgodnych z własnym sumieniem etc.

Trzecim układem odniesienia jest zapośredniczona forma komunikowania się instytucji z nami. Mam tu na myśli całą sferę informacyjną, w której funkcjonujemy. Otrzymujemy w niej ogromną dawkę informacji i przekazów płynących do nas wieloma kanałami – oficjalnymi i nieoficjalnymi. Instytucje, które znamy, odgrywają także role aktorów sfery publicznej, wydając oświadczenia, zamieszczając materiały i komentarze na stronach internetowych, w mediach społecznościowych, organizując wydarzenia, finansując lub wspierając jedno przedsięwzięcie, krytykując inne. Najwyraźniej widać to na przykładzie dyskursu prowadzonego przez polityków, ale tak samo zjawisko dotyczy wszystkich innych podmiotów.

W środowisku tak silnie zmediatyzowanym jak obecne, zapośredniczony przez media udział w dyskusji stał się naturalnym porządkiem funkcjonowania dla milionów z nas. Skuteczność działań w sferze publicznej wymaga współcześnie sporych zdolności komunikowania się poprzez środki masowego przekazu, a także nowej formy legitymizacji – medialnego uznania prawomocności podejmowanych działań. Dlatego tak wiele instytucji posiada własne strategie budowania reputacji i polityki informacyjnej. Infosfera jest bardzo ważną przestrzenią wzmacniania lub niszczenia zaufania społecznego. Jest także przestrzenią zdobywania kompetencji obywatelskich. Poprzez komunikowanie właściwych treści, np. zgodnych z modelem budowania kultury zaufania zarysowanym w rozdziale pierwszym, i prowadzenie otwartego dialogu z różnymi audytoriami przez poszczególne instytucje zwiększa się prawdopodobieństwo wzrostu zaufania społecznego i szacunku do demokratycznych pryncypiów, z prawami człowieka i prawami dziecka na czele.

Całe środowisko społeczne i instytucjonalne funkcjonuje w określonych warunkach politycznych oraz ekonomicznych. Te dwa systemy wnikają w mechanizmy działania każdej z organizacji, wszystkich grup społecznych i jednostek. Dobitym przykładem toksycznego wpływu uwarunkowań makro jest przywoływane już uniewrażliwianie się na cierpienia ludzi w okresach trwania wojen, ale także wielu innych kryzysów indukujących darwinistyczne

strategię przetrwania. Wpływ otoczenia polityczno-ekonomicznego to zdaniem Ewy Jarosz jeden z powodów odwoływania się do przemocy wobec dzieci. Niestabilność ekonomiczna, w której funkcjonują rodzice, powiązana np. z brakiem pracy zarobkowej lub niewystarczającymi dochodami, chorobą w rodzinie, problemami mieszkaniowymi, niskim statusem społecznym, wywołuje u dorosłych silny stres socjoekonomiczny, który może stanowić czynnik prowadzący do stosowania w domu przemocy⁹. Z kolei Wiesław Theiss wprowadza na polski grunt kategorię określaną mianem „zniewolonego dzieciństwa”, ukazując bezpośredni związek i wpływ wielkiej polityki na ten okres życia człowieka. Choć badacz analizuje historyczny okres wojny i totalitarnych doświadczeń, to jego spostrzeżenia do pewnego stopnia można odnieść również do wpływu polityki na pokolenia współczesne: „Losów dzieci nie da się oddzielić od losów kraju”¹⁰. Modele socjalizacji preferowane przez państwa zawsze dopasowywane są do oczekiwań płynących z obszaru polityki, a przede wszystkim władzy wykonawczej. Im ciałniejszy staje się gorset narzucanych odgórnie interpretacji historycznych, politycznie akceptowalnych wartości i idei, tym większe poczucie swoistego „zniewolenia” tych, od których oczekuje się przede wszystkim posłuszeństwa.

Maria Montessori niezwykle krytycznie odnosiła się do braku uznania przez dorosłych własnej odpowiedzialności: „To dorosły łamie charakter dziecka i tłumi w nim życiowe impulsy. I także sam dorosły trzusi się nad korygowaniem błędów, odchyłeń psychicznych, wypaczeń charakteru, które sam wywołał w dziecku. W ten sposób kluczy w labiryncie bez wyjścia, w beznadziejnej porażce. Dopóki dorosły nie uzmysłowi sobie swego nieświadomego błędu i nie skoryguje swojej postawy, edukacja będzie dla niego nieprzeżytym gąszczem problemów, a jego dzieci, dorastając, padną ofiarą tego samego błędu, przekazywanego z pokolenia na pokolenie”¹¹. Edukację w tym przypadku rozumieć należy w szerokim znaczeniu – jako formalną, pozaformalną, a także zupełnie nieformalną, realizowaną poprzez udział w kulturze popularnej, środowisku informacji i mediów, wielu instytucji, którym nie przypisuje się wprost funkcji edukacyjnych.

Warto w tym miejscu przytoczyć jeszcze jedną kategorię, także zaczerpniętą z pedagogiki – „ukryty program”. Roland Meighan, odwołując się do Davida Heada, rozumiał ją jako „to wszystko, co zostaje przyswojone podczas nauki w szkole obok oficjalnego programu. [...] to, czego uczy przebywanie w szkole, a nie nauczyciel. Uczniowie podchwytywają pewne podejście do życia i pewną postawę w uczeniu się. Kanadyjski znawca technik komunikacyjnych Marshall McLuhan powiedziałby, jak sądzę, tak: owa przenikająca do uczniów informacja to jednocześnie środek przekazu (medium). Środek natomiast to atmosfera szkoły, jej wyposażenie, układy, stosunki, priorytety”¹².

Uwzględniając tę definicję, można powiedzieć, że każda z instytucji posiada swój „ukryty program”, który różni się, często znacząco, od przypisanych jej oficjalnych celów i funkcji (widziany w pierwszym układzie odniesienia). Składają się na niego m.in. sposoby komunikowania się z osobami i innymi instytucjami (bezpośrednio i w infosferze), aspekty reputacji i wizerunku, relacje między pracownikami, sposób zarządzania zespołem, architektura i wyposażenie

⁹ E. Jarosz, *Przemoc wobec dzieci. Reakcje środowisk szkolnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998, s. 27, za: W. Wolman, *Godność dziecka...*, op.cit., s. 157.

¹⁰ W. Theiss, *Zniewolone dzieciństwo*, op.cit., s. 7.

¹¹ M. Montessori, *Dziecko w rodzinie*, [w:] A. Małek, *Naucz mnie robić rzeczy samodzielnie. Wypisy z dzieł Marii Montessori*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2023, s. 67.

¹² R. Meighan, *Socjologia edukacji*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 1993, s. 71.

pomieszczeń, media, książki i inne źródła wiedzy osób mających największy wpływ na organizację, jej historia i budowany etos, przyjmowany model i praktyka zarządzania oraz przywództwa, zbiór faktycznych, a nie tylko deklarowanych, wartości, celów, ambicji i motywacji kierujących daną instytucją oraz jej pracownikami, świadomie przemilczane tematy i problemy, realne procesy decyzyjne. „Ukryty program” odczuwany jest podskórnie przez uczniów w szkole czy świetlicy pozaszkolnej, przez urzędników, pracowników lub obywateli, którzy chcą albo muszą działać w obrębie danej instytucji. Aby „przetrawić” i/lub osiągnąć własne cele, uczymy się przyjmować dane reguły, rutynowe formy działania i regulacje.

Pojęciem zbliżonym do „ukrytego programu” jest „niewidzialne środowisko”, czyli takie, którego wpływ jest najbardziej ignorowany. Termin ten na grunt polski twórczo zaadaptowała Radlińska. Jej zdaniem „czynniki niewidzialnego środowiska posiadają największe znaczenie dla wychowania, gdyż dzięki nim może się dokonywać przekształcenie życia, owo »ulepszanie«, będące celem wychowawczym. Te czynniki bowiem rozstrzygają o wartościowaniu wszystkich składników otoczenia, w którym się człowiek znajduje. Ocena umożliwia wybór własnej drogi, co w praktyce sprowadza się do sięgnięcia po te czy inne »dobra«, odrzucania pewnych wpływów, poddania się innym, wybranym”¹³. Do szerokiego zastosowania i interpretacji tego pojęcia namawia Krzysztof Maliszewski, który stwierdza, że „można kategorię niewidzialnego środowiska skojarzyć z tym, co przyswajamy samym faktem przebywania w pewnych okolicznościach, mimochodem niejako i często wbrew deklaracjom”¹⁴. To właśnie czynniki „niewidzialne” powodują zmiany postaw, dokonując „cichych”, „bezszelestnych”¹⁵ przemian w ramach instytucji długiego trwania, do którym z indywidualnej perspektywy posiadamy wgląd zredukowany do wąskiej listy oczekiwań, zazwyczaj jedynie w pierwszym układzie odniesienia.

Pora przejść do próby zarysowania charakterystyki empatii instytucjonalnej. Pisząc o empatii, mam pełną świadomość, że jest to termin w jakimś sensie zarezerwowany dla psychologii i funkcjonujący przede wszystkim w tym obszarze. Rozumieć go należy także jako część szerszego konstruktu, jakim jest inteligencja emocjonalna, nazywana też inteligencją społeczną, która „oznacza zdolności do przetwarzania informacji emocjonalnych, stanowiącą podstawę rozwoju kompetencji, które pozwalają na efektywną regulację emocjonalną i radzenie sobie w sytuacjach społecznych i zadaniowych”¹⁶. Według Petera Saloveya i Johna D. Mayera składają się na nią cztery rodzaje zdolności: spostrzegania emocji i ich wyrażania, emocjonalnego wspomagania myślenia, rozumienia i analizowania procesów emocjonalnych, kierowania emocjami, ich kontrolowania i regulowania stopnia ich natężenia¹⁷.

Istnieje wiele innych klasyfikacji inteligencji emocjonalnej i zgodnie z różnymi koncepcjami pojęcie to obejmuje: rozumienie i wyrażanie emocji własnych, umiejętność rozpoznawania emocji innych ludzi, korzystanie z samoświadomości, kompetencje interpersonalne, zdolności przystosowawcze, radzenie sobie ze stresem, nastroj, poczucie własnej wartości, optymizm

¹³ H. Radlińska, *Oświata i kultura wsi polskiej. Wybór pism*, Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa 1979, s. 97.

¹⁴ K. Maliszewski, *Helena Radlińska, „niewidzialne środowisko” – współczesny potencjał kategorii*, „Nauki o Wychowaniu. Studia Interdyscyplinarne” 2022, nr 15(2), s. 69.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ A. Jaworowska, A. Matczak, *Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2005, s. 4.

¹⁷ J.D. Mayer, P. Salovey, *What is emotional intelligence?*, [w:] P. Salovey, D.J. Sluyter (red.), *Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications*, Basic Books, New York 1997, s. 3–31, za: A. Jaworowska, A. Matczak, *Popularny Kwestionariusz...*, op.cit., s. 5.

życiowy, poczucie szczęścia, odpowiedzialność społeczną, kontrolowanie impulsów, zdolność rozwiązywania problemów. Jak widać na powyższym przykładowym zarysie, istnieje wiele szkół koncentrujących się na różnych aspektach inteligencji emocjonalnej i traktujących tę kategorię jako zdolności, zestaw kompetencji lub zespół cech¹⁸.

Chcę zwrócić szczególną uwagę na pięć filarów inteligencji emocjonalnej akcentowanych przez jej najbardziej znanego propagatora Daniela Golemana¹⁹.

Pięć filarów integracji emocjonalnej:

- ▶ **Samoświadomość** – znajomość własnych emocji.
- ▶ **Kierowanie emocjami** (panowanie nad nimi, ich regulowanie) – samokontrola, dochodzenie do równowagi po kryzysach, bycie osobą wiarygodną i innowacyjną²¹.
- ▶ **Motywacja** – zdolność podporządkowywania emocji właściwym celom.
- ▶ **Empatia** – zdolność rozpoznawania emocji u innych.
- ▶ **Umiejętności społeczne** – budowanie i utrzymywanie relacji z innymi.

Koncentrując się na samej empatii i jej słownikowym rozumieniu, jest to wczuwanie się „w stany psychiczne, motywacje, zamiary innych”, rozumienie, co oznaczają „takie przeżycia, jak: gniew, smutek, strach, współczucie, zazdrość”²¹. Goleman wyjaśnia, że empatia jest źródłem postaw altruistycznych, a wyposażone w nią osoby są bardziej wyczułone na „subtelne sygnały społeczne wskazujące, czego chcą inni lub czego im potrzeba”²², tym samym sprawdzają się w profesjach społecznych wymagających troski, opieki, a także w zarządzaniu. Roman Krznaric rysuje szereg nawyków osób wysokoempatycznych: uznanie, że empatia stanowi istotę natury ludzkiej i że powinna być rozwijana przez całe życie, zdolność wyobrażania sobie bycia w „butach drugiej osoby” i przyjmowania jej perspektywy, podejmowanie wyzwań związanych z poszukiwaniem doświadczeń społecznych i kulturowych kontrastujących z jej własnym, praktykowanie umiejętności rozmowy i komunikowania się opartego przede wszystkim na słuchaniu, autentyczności (zrzucaniu „masek”), korzystanie z zasobów sztuki, literatury, filmu, mediów cyfrowych w celu rozwijania wrażliwości na inne doświadczenia, podejmowanie inicjatyw promujących empatię na większą skalę i prowadzących do zmiany społecznej²³.

Istnieje wiele typologii empatii. Warto rozróżnić dwie formy, z jakimi zazwyczaj mamy do czynienia, sprowadzające się do współodczuwania i współczucia. Współodczuwanie to umiejętność odczytywania stanów emocjonalnych innych ludzi, ale niekoniecznie związana z wolą wspierania lub uczestniczenia w radości czy smutku drugiego człowieka albo grupy społecznej.

¹⁸ Na podstawie: A. Jaworowska, A. Matczak, *Popularny Kwestionariusz...*, op.cit. oraz M. Śmieja, *W związku z inteligencją emocjonalną. Rola inteligencji emocjonalnej w relacjach społecznych i związkach intymnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 15–19.

¹⁹ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997, s. 80–81.

²⁰ M. Śmieja, *W związku z inteligencją...*, op.cit., s. 17.

²¹ P. Sztompka, *Słownik socjologiczny...*, op.cit., s. 79.

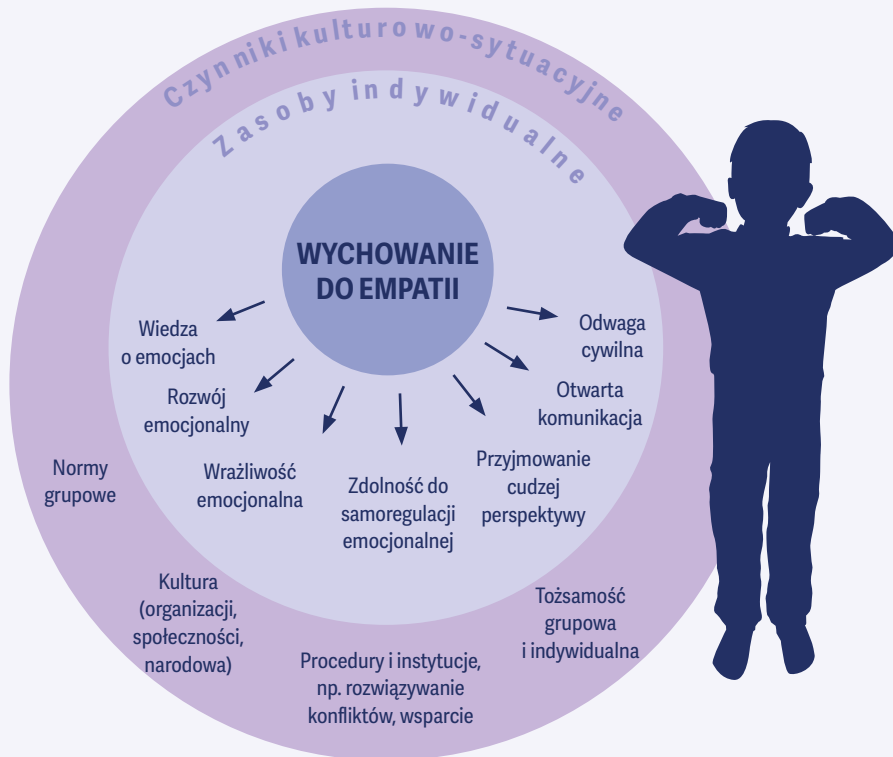
²² D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, op.cit., s. 81.

²³ R. Krznaric, *Empathy. Why It Matters, and How to Get It*, Random House, London–Sydney–Auckland–Johannesburg 2014, s. XV.

Współczucie zaś wywołuje stany emocjonalne w obserwatorze, uczestniku zdarzeń, które Krzysztof Kiciński określa tak: „cieszę się twoją radością, martwi mnie twoje zmartwienie”²⁴. Współczucie nie ogranicza się zatem do sfery poznawczej, ale posiada ładunek energetyczny prowadzący do konkretnych zachowań, wpływania na rzeczywistość, a w sytuacjach cierpienia ludzkiego – dążenia do pomocy, wsparcia i naprawy sytuacji. W perspektywie społecznej blisko współczucia lokuje się sprawiedliwość, a w szczególności sprawiedliwość naprawcza, o której Tomasz Tokarz pisze tak: „Sprawiedliwość naprawcza porzuca tradycyjne sposoby reagowania na przemoc i rozwiązywania konfliktów na rzecz działań zorientowanych na pojednanie, odbudowanie relacji w grupie oraz zapewnienie ładu. Priorytetem powinno być podjęcie działań na rzecz rozwiązania problemu przemocy – przez usprawnienie komunikacji, budowanie wzajemnego zrozumienia, wypracowanie konstruktywnych zasad”²⁵.

Kończąc przegląd znaczeń empatii, warto sięgnąć do pedagogicznego modelu kultury empatii autorstwa Macieja Ciechomskiego.

Pedagogiczny model kultury empatii Ciechomskiego



Źródło: M. Ciechomski, *Wychowanie do empatii*, Impuls, Kraków 2020, s. 120.

²⁴ K. Kiciński, *Moralność i różne oblicza empatii*, [w:] W. Pawlik (red.), *Empatia, moralność a życie społeczne*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2016, s. 14.

²⁵ T. Tokarz, *Sprawiedliwość naprawcza*, <https://epedagogika.pl/dzialania-opiekuncze-i-wychowawcze/sprawiedliwosc-naprawcza-2530.html> (dostęp: 3.09.2023).

Model ten, wywodzący się z pedagogiki, swobodnie znajduje swoje miejsce także w praktyce zarządzania wszelkiego rodzaju organizacjami. Jednoznacznie wykazuje on, że samo kształtowanie empatycznych postaw nigdy nie odbywa się w społecznej próżni i że zawężanie pola widzenia prowadzić może do poważnych kosztów społecznych, w tym do poszukiwania kosztów ofiarnych problemów w realizacji celów danej organizacji, grupy społecznej lub jednostki, poczucia frustracji i bezradności. Poszerzanie perspektywy daje z kolei możliwość koncentrowania się na zmianie, faktycznej misji i wartościach, a nie jedynie na ocenie zachowań jednostek, co w praktyce grozi niejawną formą przemocy.

To właściwy moment na próbę odpowiedzi na pytanie, na ile empatyczne mogą być same instytucje rozumiane w sposób szeroki. Organizacjom, procedurom lub innym rozwiązaniom systemowym nie przypisuje się takich cech jak współczująca empatia, postrzegając je wyłącznie w kategoriach mniejszej lub większej biurokracji. Nie zwalnia to nas jednak z odpowiedzialności myślenia o instytucjach jako o organizmach społecznych, z natury rzeczy żywych w takim sensie, że złożonych z ludzi pełniących przeróżne role i wnoszących bagaż swoich zasobów. Sformułowania „instytucje empatyczne” używam w znaczeniu metaforycznym, określając nim takie podmioty, które w ramach rozwoju udowadniają w praktyce koncentrację na człowieku jako podstawowej motywacji swojego systemu wartości, cechując się uważnością i społeczną wrażliwością nie w obszarze deklaracji, ale w praktyce codziennego funkcjonowania, są otwarte i stale komunikują się ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym, ciekawie poznawczo i otwarte na modyfikację swojego podejścia, doceniają sferę emocjonalną i są żywym zaprzeczeniem dominującego przez lata, niezwykle szkodliwego przekonania, że profesjonalne zachowania wykluczają kierowanie się emocjami²⁶, regularnie wprowadzają innowacyjne rozwiązania i ulepszenia w praktyce swojego działania, posiadają odwagę w stawianiu wyżej wartości i dobra wspólnego niż krótkookresowej efektywności.

Katalog cech instytucji empatycznych może być znacznie dłuższy, jednak na jedną chcę zwrócić uwagę szczególną. Chodzi o nieustającą pracę nad dążeniem do optymalnie holistycznej perspektywy odnajdywania swojego miejsca wśród innych instytucji, w społeczności lokalnej, szeroko rozumianym społeczeństwie i świecie. W tym kontekście sprawdzi się określenie „instytucjonalny obywatel życia publicznego”. Naturalną konsekwencją empatii w jej holistycznym rozumieniu powinno być uwzględnianie przez instytucje w swojej analizie wpływu, planowaniu oraz działaniu dzieci i młodzieży, a także włączanie się w przedsięwzięcia naprawcze i mierzenie się z największymi bolączkami społecznymi. Empatyczne instytucje to takie, w których zachodzi przemiana ich podejścia do tych grup społecznych, które są słabsze, bezbronne i defaworyzowane. Koncentracja na dziecku i jego prawach stwarza nieograniczone możliwości przyczyniania się do najlepiej rozumianego dobra wspólnego w długiej perspektywie. Wymaga to jednak przekroczenia całego spektrum przekonań ograniczających myślenie jednostek i rzutujących na strategiczne decyzje instytucji. Pomocne może być w tym uznanie podmiotowości dzieci i młodzieży oraz dążenie do zgodności z przytaczanymi w pierwszej części publikacji założeniami Juula i Korczaka, zgodnie z którymi dziecko to dla dorosłych ważne źródło wiedzy o nich samych, przewodnik po rozumieniu świata młodszych oraz nauczyciel empatii, a szerzej

²⁶ Jednym z groźniejszych aspektów tego podejścia był pogląd, zgodnie z którym posługiwanie się opisem stanów emocjonalnych podczas udzielania informacji zwrotnej, przede wszystkim przez osoby pełniące funkcje kierownicze, to dowód na brak profesjonalizmu.

mówiąc – skrajnie zaniedbywanej przez system edukacji formalnej na każdym szczeblu, z uwzględnieniem uczelni wyższych kształcących kadry kierownicze włącznie, inteligencji emocjonalnej. Dla zobrazowania rozmiaru mentalnej bariery, którą trzeba pokonać, posłużyć się kluczową dla problemu podmiotowości i praw dziecka strukturą przedstawioną w książce Bogusława Śliwerskiego *Pedagogika dziecka. Studium pajdocentryzmu*. Autor wskazuje w niej trzy modele relacji dziecko–dorosły:²⁷

Model I bazuje na tym, „czym dziecko jeszcze nie jest”. Z niego wynikają powszechne przekonania, że dzieci nie są zdolne do podmiotowego funkcjonowania w świecie społecznym, zatem muszą być wychowywane przez dorosłych, którzy „mają prawo zrobić z dziecka człowieka”. Nie trzeba dodawać, że w tym modelu dominuje perswazja, a przyjmowanie go w sposób bezrefleksyjny prowadzi do traktowania najmłodszych niemal jak czyjejs własności, co stwarza nieograniczone wprost ryzyko nadużyć. Dziecko może stać się „narzędziem zaspokajania neurotycznych, psychopatycznych potrzeb dorosłych. Tak rodzą się nadużycia seksualne wobec nieletnich, takie źródło mają zachowania stwarzające pozory miłości – zawłaszczanie emocjonalne dziecka, stymulacja jego osiągnięć – by kosztem czasami rozpaczliwie dziecięcego wysiłku zaspakajać niezrealizowane ambicje tatusiów i mamus”²⁸. Do tego opisu Jadwigi Bińczyckiej dodać należy, że odbywa się to także przy ignorancji wielu instytucji. Nie tylko państwowych, ale także środowiska pracy rodziców lub opiekunów dziecka, przedsiębiorstw czy urzędów finansujących i organizujących aktywności, w których dzieci biorą udział etc.

Model II wynika z założenia, że „dziecko jest takim samym człowiekiem jak dorosły” – pod względem egzystencjalnym, bez względu na różnice rozwojowe dzieci i dorośli jako ludzie są sobie równi. Zamiast perswazji rekomendowany jest w tym przypadku dialog i tworzenie włączającej przestrzeni społecznej, wspólnoty dla wszystkich. Rolą dorosłego jest wspieranie dziecka w jego rozwoju. Istotną wartością staje się dążenie do pokojowych relacji społecznych, które są niezwykle trudne do osiągnięcia, co widać gołym okiem w poziomie debaty politycznej oraz stereotypach odnoszących się do różnic pokoleniowych. Śliwerski przekonuje, że „szansą [...] na ponowne odkrycie wartości równowagi i pokoju między ludźmi, szansą dla wszystkich dzieci i dorosłych, nie tylko tych profesjonalnie zajmujących się dziećmi, stają się wciąż niedostrzegane, przemilczane wzajemne relacje między nimi”²⁹.

Model III nazwany został „autonomicznym” lub „samowychowania” i „autosocjalizacji dziecka”. Idzie on dalej niż oba wcześniejsze ujęcia. Dzieci nie są w tym przypadku przedmiotami ani nawet partnerami oddziaływań. Akcentuje się to, że są one „autorytetami we własnej sprawie i nie są już postrzegane jako bierni odbiorcy informacji społecznych i wpływów pedagogicznych, lecz jako podmioty wpływające na te procesy dzięki własnej aktywności”³⁰. Poglądy Juula i Korczaka wpisują się w ten właśnie model. Zgodnie z nim dziecko jest kompetentne w zakresie wyznaczania treści i granic własnej integralności, współpracuje z dorosłymi, jeśli tylko ci traktują je od urodzenia jako istotę społeczną, przekazuje dorosłym wiele krytycznie ważnych informacji zwrotnych.

Empatyczne instytucje, odrzucając w praktyce pierwszy z powyższych modeli, dążą do realizacji drugiego i trzeciego, traktując je jako przestrzeń wymagającą nieustających starań.

²⁷ B. Śliwerski, *Pedagogika dziecka. Studium pajdocentryzmu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 101–133.

²⁸ J. Bińczycka, *Spotkanie z Korczakiem*, Olsztyńska Szkoła Wyższa, Olsztyn, 2009, s. 124

²⁹ B. Śliwerski, *Pedagogika dziecka..., op.cit.*, s. 105.

³⁰ *Ibidem*, s. 108.

Należy też przypomnieć, że Konwencja o prawach dziecka zobowiązuje państwa, a w jego ramach także inne instytucje, do kierowania się dobrem dziecka w pierwszej kolejności i – w sytuacji ograniczonych zasobów – przed dobrem społeczeństwa³¹. Chociaż w samej Konwencji nie odnajdziemy szczegółowej definicji pojęcia „dobro dziecka”, Adam Łopatka określa je jako „pełny i harmonijny rozwój dziecka”, bycie wychowywanym „w atmosferze szczęścia, miłości i zrozumienia [...] Na dobro dziecka składa się także wymóg, aby było ono w pełni przygotowane do życia w społeczeństwie jako indywidualnie ukształtowana jednostka, wychowana w duchu ideałów zawartych w Karcie [Narodów Zjednoczonych], a w szczególności w duchu pokoju, godności, tolerancji, wolności, równości i solidarności. [...] Dobro dziecka sprowadza się więc do tego, aby wszystkie jego prawa uznane w konwencji były należycie szanowane i realizowane, aby dziecko nie było dyskryminowane ani wyzyskiwane”³². Marek Michalak w projekcie nowego Kodeksu rodzinnego zdefiniował dobro dziecko w następujący sposób: „to stan, w którym dziecko osiąga prawidłowy, całościowy i harmonijny rozwój psychiczny, fizyczny i społeczny, z poszanowaniem jego godności i wynikających z niej naturalnych praw”³³. Dobro to realizowane jest przede wszystkim poprzez pozytywne relacje osobiste w środowisku rodzinnym i w sytuacjach wychowawczych, na które składają się tysiące społecznych kontekstów, o jakich mówi niniejsze opracowanie.

Na szeroko rozumianą rolę funkcji ochronnych instytucji empatycznych, choć nie nazywała ich w ten sposób, wskazywała Maria Łopatkowa. Na przykładzie środowiska szpitalnego jeszcze w latach 80. XX w. postulowała ona tworzenie warunków zapobiegających bólowi i stresom emocjonalnym, a jeśli nie jest to możliwe, to ich maksymalnemu łagodzeniu, zapewnienie personelu przygotowanego od strony umiejętności tak, by zaspokajać potrzeby fizyczne, emocjonalne i rozwojowe ludzi młodych, ochronę przed dokonywaniem zbędnych badań i procedur leczniczych, istnienie regulaminów umożliwiających kontynuowanie nauki oraz optymalnie elastyczne podejście do rozwijania gier i zabaw w szpitalach, wprowadzenie „chirurgii jednego dnia” w celu ograniczenia pobytu w placówkach medycznych, który dla wielu dzieci jest doświadczeniem traumatycznym³⁴. Autorka Pedagogiki serca przekonywała, że miłość jako postawa jest kategorią niezbędną do rozwoju i przeciwstawienia się ideologicznym fałszerstwom uprzedmiotawiającym ludzi, „to przychylny, życzliwy stosunek do ludzi – nie tylko do konkretnych jednostek, lecz do wszystkich mieszkańców ziemskiego globu. Po prostu do każdego znanego lub nieznanego człowieka jest się wtedy na »tak«”³⁵.

Referując spuściznę Aleksandra Kamińskiego, Śliwowski stwierdza, „że oprócz zaistnienia ustroju demokratycznego, niezbędna jest jeszcze demokracja w obszarach oświaty, życia społecznego i gospodarczego. Ustrój demokratyczny pozbawiony demokracji powyższych obszarów życia nie ma sensu, gdyż powtórzyłby jedynie obraz zakłamania społeczeństw pseudodemokratycznych”³⁶. Wskazuje też Śliwowski trzy możliwe wybory, jakie czynić mogą

³¹ A. Łopatka, *Dziecko...*, op.cit., s. 31.

³² *Ibidem*, s. 31–32.

³³ M. Michalak, *Kodeks rodzinny*, [w:] S.L. Stadniczenko, M. Michalak (red.), *O potrzebie nowego Kodeksu rodzinnego i jego podstawach aksjologicznych. W 30. rocznicę uchwalenia Konwencji o prawach dziecka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2019, s. 427.

³⁴ B. Mossakowska, *Maria Łopatkowa – miłująca ludzi i świat*, [w:] E. Lewandowska-Tarasiuk, J. Łaszczyk, B. Śliwowski (red.), *Pedagogika homo amans. Inspiracje. Modele. Perspektywy*, Difin, Warszawa 2022, s. 237–238.

³⁵ M. Łopatkowa, *Pedagogika serca*, op.cit., s. 30.

³⁶ B. Śliwowski, *Pedagogika serca w XXI w.*, [w:] E. Lewandowska-Tarasiuk, J. Łaszczyk, B. Śliwowski (red.), *Pedagogika serca. Wychowanie emocjonalne w XXI w.*, Difin, Warszawa 2016, s. 18.

ludzie w odniesieniu do tworzonych instytucji: „albo przyzwać władzy na rządzenie pięścią (przemoc fizyczna), albo mózgiem (manipulacja, cenzura), albo sercem (humanizacja)”³⁷.

Miejsce pracy, bez względu na rodzaj organizacji zatrudnienia lub nieodpłatnej aktywności, nie jest – wbrew temu, co próbuje się często przedstawiać – miejscem spoza świata wartości humanistycznych. Christina Maslach i Michael P. Leiter wskazują na ich wagę, pisząc: „Wolność, rodzina, poszukiwanie szczęścia czy pokoju, wszystkie te wartości społeczne opierają się na założeniu, że najwyższe dobro jest wynikiem wykorzystywania wyjątkowych cech ludzkich dla dobra własnego i innych. Ta podstawowa wiara w wartości ogólnoludzkie powinna być w miejscu pracy równie fundamentalna, co w domu i społeczeństwie”³⁸. Postulaty słuszności i powinności wzmacniane są przez Maslach i Leiter argumentem sensu. Bierze się on z połączenia osobistych wartości z wartościami instytucji – miejsca pracy i twórczego działania. Może być ogromną siłą napędową nie tylko dla jednostek, ale dla całej organizacji: „Jest źródłem twórczej energii, zachęcającej grupy i całe organizacje do ponadprzeciętnego wkładu i pozwala współpracować ludziom z różnych uwarunkowań kulturowych, politycznych i ekonomicznych. [...] [instytucja] uzasadnia swoje istnienie w społeczności przez wkład w ogólną jakość życia, nie tylko w poprawę sytuacji ekonomicznej w okolicy”³⁹.

Poszukując kluczowej funkcji pełnionej przez instytucje empatyczne, kolejny raz można odwołać się do pedagogiki i powiedzieć, że ich celem jest tworzenie wszelkich warunków, procesów i działań wspierających pojedyncze osoby i całe grupy społeczne w rozwoju ku pełnym możliwościom i sprzyjających osiąganiu przez nie „postawy życzliwości wobec innych i kompetencji do aktywności na rzecz dobra własnego i wspólnego w bliskiej i dalszych sferach otoczenia społecznego”⁴⁰.

Na moment chcę się tutaj zatrzymać na przemocy instytucjonalnej, pisząc bowiem o instytucjach empatycznych, nie można nie przedstawić ich na tle podmiotów, które są ich całkowitym zaprzeczeniem – kierujących się autorytarnym stylem zarządzania i przywództwa. Takie podejście zawsze prowadzi do nadużywania władzy, przekraczania granic godności i praw człowieka. W najbardziej skrajnym skrzydle mamy w tym przypadku do czynienia z tzw. instytucjami totalnymi lub autorytarnymi. Warto przywołać je w tym miejscu ze względu na wyrazistość ich konstytutywnych cech. W wielu innych organizacjach, szkołach, urzędach i przedsiębiorstwach nie występują one w aż takim natężeniu, co jednak nie oznacza, że te podmioty są przyjazne i empatyczne. Często wywierany przez nie wpływ społeczny jest zdecydowanie negatywny, ale rozłożony w czasie, obecny w „ukrytym programie” i trudny do zdiagnozowania.

Jakie są cechy instytucji totalnej?⁴¹ Po pierwsze – silna hierarchiczność. Dystans między mniejszością posiadającą władzę i uprawnienia a resztą jest bardzo duży. Uogólniony lęk oraz strach przed karą to emocje wszechobecne. Występuje wyraźny podział na podwładnych i personel, kadrę kierowniczą i szeregowych pracowników, kadrę nauczającą i uczniów lub pedagogów i osadzonych (np. w zakładzie karnym), od których wymaga się pełnego posłuszeństwa. Po drugie – są to instytucje silnie zbiurokratyzowane, sformalizowane. Ich

³⁷ Ibidem.

³⁸ Ch. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 165.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Z. Kwieciński, B. Śliwerski, *Wstęp...*, op.cit., s. 7.

⁴¹ Należy mieć na uwadze, że przedmiotem zainteresowania Ervinga Goffmana były przede wszystkim organizacje zamknięte, takie jak szpitale psychiatryczne, zakłady karne, obozy pracy i obozy koncentracyjne, struktury wojska i innych służb, zakony żeńskie i męskie etc.

funkcjonowanie oparte jest na precyzyjnych procedurach, poleceniach, regulaminach i innych formalnych aspektach prawa wewnętrznego, które stanowi jednocześnie zbiór instrukcji postępowania w wielu sytuacjach. Po trzecie – panujące w takiej instytucji warunki prowadzą do unifikacji i dehumanizacji znajdujących się tam osób. Wszelkie odstępstwa od niezwykle wąsko i precyzyjnie nakreślonych norm są karane. Nie ma miejsca na indywidualność. Po czwarte – dehumanizacja w połączeniu z innymi czynnikami prowadzi do zaniku podmiotowości. Naturalnie przyjmowaną postawą staje się darwinizm społeczny nastawiony na egoistyczną potrzebę przetrwania, przede wszystkim biologicznego⁴².

Autor klasycznej analizy instytucji totalnych, Ervin Goffman, wymienia także cały katalog innych cech i sposobów przystosowania się do funkcjonowania w tego typu środowisku. Przybliżenia strategii przystosowawczych, ze szczególnym akcentem na ludzi młodych, podjął się Konopczyński, który wymienia: wycofanie się (ignorowanie wszystkich i wszystkiego, co nie dotyczy danej osoby, rezygnacja z kontaktów społecznych), bunt (provokacyjny sposób zachowania, przyjęcie wrogiej postawy i stawianie oporu), konwersja (przyjmowanie wszystkich poglądów osób stojących wysoko w hierarchii, posłuszne odgrywanie ról i sprawianie wrażenia bezproblemowego), zimna kalkulacja (postawa unikania kłopotów i zrywanie relacji ze światem zewnętrznym)⁴³. W strategiach przystosowania, jak zwykle w warunkach uprzedmiotawiania, wiele zachowań wykonywanych pod wpływem różnych form przemocy ma charakter pozorny. Każda z nich niesie także potężne koszty społeczne oraz psychiczne i duchowe dla wszystkich doświadczających takich warunków. Instytucje totalne w sposób niemal oficjalny dokonują społecznej inżynierii, eksperymentują na naturze ludzkiej w celu jej zmiany i udowodnienia, co można zrobić z ludzką tożsamością, z ludzkim „ja”.

Opisywanie procesów społecznych i zarządczych poprzez odwoływanie się do najbardziej skrajnych instytucji przemocy ma swoją długą tradycję. To przed nimi ostrzegali przedstawiciele tzw. szkoły frankfurckiej – Theodor Adorno, Erich Fromm i inni. Badacze ci krytykowali dominację motywacji ekonomicznej i wynikającej z niej relacji władzy. Józef Maciuszek pisze o tym w następujący sposób: „instrumentalizm ekonomiczny przenosi się także na osobiste stosunki między ludźmi i na stosunek do samego siebie – człowiek sprzedaje nie tylko towary, ale i siebie, i czuje się towarem”⁴⁴. Z kolei Primo Levi wskazywał na słabość świadectw tych, którzy przeszli obóz koncentracyjny, najbardziej totalną z możliwych instytucji, zmieniającą człowieka nie do poznania: „W każdym świadectwie istnieje również inna luka: świadkami, z definicji, są ci, którzy ocalili, a zatem należą w pewnym sensie do uprzywilejowanych. [...] Nikt nie opowiedział o losie zwykłego więźnia, ten bowiem nie miał większej szansy na przeżycie [...]”⁴⁵. „Powtarzam raz jeszcze: to nie my, którzy przeżyliśmy, jesteśmy prawdziwymi świadkami [...] My, którzy przeżyliśmy, stanowimy odbiegającą od normy mniejszość, a nie tylko nieliczną garstkę ocalałych; jesteśmy tymi, którzy przeżyli przez sprzeniewierzenie się swoim zasadom albo dzięki zaradności bądź

⁴² E. Goffman, *Instytucje totalne*, Vis-a-vis Etiuda, Kraków 2023, s. 55.

⁴³ M. Konopczyński, *Porywanie ukraińskich dzieci przez Rosjan to eksterminacja*, <https://wiesz.pl/2023/06/05/porywanie-ukraińskich-dzieci-przez-rosjan-to-eksterminacja/> (dostęp: 3.09.2023).

⁴⁴ J. Maciuszek, *Obraz człowieka w dziele Kępińskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2015, s. 205.

⁴⁵ P. Levi, *Conversazioni e interviste*, Einaudi, Torino 1997, za: G. Agamben, *Co zostaje z Auschwitz, Sic!*, Warszawa 2008, s. 32.

szczęśliwemu trafowi nie znaleźliśmy się na dnie”⁴⁶. Edward Karolczuk w książce *Nagie życie ofiar wyzysku i wojny* dokonuje wręcz szokującej dla wielu „analogii między obozowym syndromem *muzułmaństwa*, niewolnictwa a wieloma aktualnymi problemami – konsekwencjami współczesnego wyzysku, w tym bezrobocia, migracji i wypalenia zawodowego. Powołując się na definicję Mieczysława Krąpca, autor podkreśla podobieństwa stanów, procesów, zdarzeń i relacji wobec aktualnych zjawisk na rynku pracy. Analogia ta z natury jest niejednoznaczna. W niektórych przypadkach te porównania traktować można metaforycznie, ale w innych mają one swoje namacalne potwierdzenie”⁴⁷.

Przy porównaniu skrajnych warunków instytucji totalnych w reżimach totalitarnych z występującym w niektórych miejscach silnie zdehumanizowanym środowiskiem pracy należy zachować właściwe proporcje. W ocenie Karolczuka wiele przedsiębiorstw podtrzymuje stosunki przymusu poprzez wewnętrzną konkurencję między pracownikami i manipulowanie „siłą roboczą”. Istnieją przypadki, w których dąży się do maksymalnego podporządkowania życia pracowników celom służbowym. Za innymi autorami używa on terminu „totalitaryzm” w odniesieniu do miejsca pracy i sprawowanej w nim władzy: „Nazwą totalitaryzm można więc określić dążenie do przejścia kontroli tak głębokiej, tak całkowitej, że nie może się ona zadowolić służeniem zewnętrznym – czyli wykonywaniem zewnętrznych działań – ale domaga się również całkowitego poddania »wewnętrznego«”⁴⁸. Poddanie wewnętrzne wiąże się ze zmianą motywacji pracowników, od których oczekuje się, by swoje plany, potrzeby i pragnienia uspołniali z celami danej instytucji. Ponieważ statystyki nie odróżniają pracy sensownej od niedającej sensu, dąży się do traktowania jej jako bogactwa naturalnego, które powinno być pozyskiwane jak najniższym kosztem. Przykładem jest też zjawisko wypalenia zawodowego, którego składową jest brak poczucia sensu. W jednym z komentarzy wokół książki Karolczuka wskazywałem, że opisuje on „wypalonych zawodowo jako wykonujących swoje obowiązki za wszelką cenę, zabierających pracę do domu, żeby tylko nie narazić się swoich szefom, pracujących bezpłatnie poza formalnymi ramami stosunków pracy. Stan nieustannej presji wywołany jest permanentną rywalizacją, a z czasem przeradza się w samoizolację i samodegradację. Chcąc przetrwać, człowiek taki stopniowo odcina się od swoich emocji, przestaje też być wrażliwy na przeżycia innych. Dalsze trwanie w takim stanie prowadzi do utraty poczucia własnej tożsamości, kończąc się schorzeniami psychicznymi i somatycznymi, kłopotami rodzinnymi, a nawet tragediami życiowymi. Nierzadko towarzyszą mu inne zjawiska – przyjmowanie nowych zadań bez najmniejszego oporu, pełne posłuszeństwo, poddawanie się różnym formom przemocy i nadużyć”⁴⁹. Wiele patologicznie przemocowych zjawisk w miejscu pracy, takich jak nadmierny i niszczący stres, dyskryminacja, molestowanie seksualne i mobbing, w znacznym stopniu dotyczy także szkół i uczelni wyższych. W przytaczanej pozycji Karolczuka czytamy, że „wypalony nauczyciel zamknięty jest na »nowe«, uczy tego, czego wyuczył się dawno temu, uczy, ale już nikogo nie przekonuje. Młodzi nauczyciele, którzy nie doświadczyli jeszcze negatywnych skutków funkcjonowania systemu szkolnego jako ideologicznego aparatu państwa, uważają ich za zgorzkniałych i hamujących rozwój. Zwolnienie z pracy wypalonego zawodowo [...] nie powoduje żadnych skutków i reakcji

⁴⁶ P. Levi, *Pogrążeni i ocaleni*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2007, s. 70, za: G. Agamben, *Co zostaje...*, *op.cit.*, s. 33.

⁴⁷ K. Ciesiołkiewicz, *Praca jako wyrzut sumienia*, <https://nowyobywatel.pl/2021/01/10/praca-jako-wyrzut-sumienia/> (dostęp: 3.09.2023).

⁴⁸ E. Karolczuk, *„Nagie życie” ofiar wyzysku i wojny*, Wydawnictwo CB, Warszawa 2016, s. 59.

⁴⁹ K. Ciesiołkiewicz, *Praca jako wyrzut...*, *op.cit.*

społecznych, większość uważa to za »naturalne«. Decyzja o zwolnieniu jest czymś, o czym wszyscy chcieliby zapomnieć”⁵⁰.

Na uprzedmiotawianie ludzi w relacjach służbowych zwracał także uwagę słynny krakowski psychiatra Antoni Kępiński, nazywając je »technicznym spojrzeniem na drugiego człowieka”⁵¹. Postulował on, by planem na zmniejszenie psychicznych urazów towarzyszących uprzedmiotowieniu i nadużyciom władzy w relacjach publicznych i zawodowych nie towarzyszyła chęć ciągłego rozwijania przepisów prawa, ale raczej dążenie »do wzmocnienia poczucia odpowiedzialności za swój stosunek do drugiego człowieka”⁵². Deficytu empatii upatrywał Kępiński jeszcze w jednym czynniku – nadmiarze wiadomości o ludzkim cierpieniu, którym epatuje się społeczeństwo. »Dość powszechne dziś objawy zubożenia wobec niedoli drugiego człowieka [...] są przedmiotem ujemnej oceny moralnej naszego pokolenia. Z drugiej jednak strony trudno winić o obojętność człowieka, który w telewizji ogląda dzieci wietnamskie poparzone napalmem, sceny z hitlerowskich obozów koncentracyjnych, ludzi umierających w Indiach z głodu itp.”⁵³. Tak wytwarzają się mechanizmy obronne, które mają zapewnić biologiczne przetrwanie za cenę wyzbycia się wartości duchowych i wrażliwości zastępowanych cynizmem i społeczną znieczulicą. Wiele cech instytucji kierujących się przemocą o charakterze strukturalnym, takich jak wskazywane przez Karolczuka i badane przez Goffmana, posiadać mogą także m.in. placówki zdrowia publicznego, szkoły, placówki opiekuńczo-wychowawcze (domy dziecka) czy kluby sportowe.

Przemoc instytucjonalna to według Józefy Brągiel, która podjęła się sformułowania definicji tego pojęcia, **„każde zamierzone działanie instytucji, które ujemnie wpływa na zdrowie, rozwój fizyczny lub psychospołeczny”**⁵⁴. Zakłada się również, że przemoc o tym charakterze »może przejawiać się w przepisach prawnych i normach społecznych”⁵⁵. Tak dzieje się w przypadkach głębokich strukturalnych i usankcjonowanych »prawnie» niesprawiedliwości związanych z podziałem własności czy opisywanym wcześniej wyzyskiem w stosunkach ekonomicznych. Uczestniczący w takim systemie automatycznie stają się ofiarami lub sprawcami, jak w przypadku dzieci zmuszanych do nieuczciwych zachowań przez najbliższych. W kontekście oficjalnego sankcjonowania i legitymizowania przez systemy prawne i polityczne UNESCO następujące rodzaje przemocy, spełniające kryteria przemocy instytucjonalnej: bezpośrednią (np. wojny, tortury, nadużycia, w tym wobec dzieci i kobiet), strukturalną (np. biedę, głód), społeczno-kulturalną (np. rasizm, seksizm, nietolerancję religijną), ekologiczną (zanieczyszczenia, nadmierną konsumpcję)⁵⁶.

Przemoc instytucjonalna wiąże się także ze stylem sprawowania przywództwa oraz, przynajmniej do pewnego stopnia, kulturą autorytarną – społeczną i organizacyjną. W dużym skrócie autorytarny styl przywództwa zakłada podejmowanie decyzji z pominięciem dialogu i szerokich konsultacji społecznych. Jest on oparty na perswazji i odgórnym, często siłowym wprowadzaniu zmian.

⁵⁰ E. Karolczuk, *„Nagie życie”...*, op.cit., s. 58.

⁵¹ A. Kępiński, *Rytm życia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008, s. 206.

⁵² *Ibidem*, s. 207.

⁵³ *Ibidem*, s. 172–173.

⁵⁴ J. Brągiel, *Pedagogika rodziny. Obszary i panorama problematyki*, Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 296, za: J. Helios, W. Jedlecka, *Przemoc instytucjonalna wobec dzieci. Kulturowe uzasadnienie przemocy*, Difin, Warszawa 2020, s. 9.

⁵⁵ J. Helios, W. Jedlecka, *Przemoc instytucjonalna...*, op.cit., s. 10.

⁵⁶ L. Navarro-Castro, J. Nario-Galace, *Peace Education. A Pathway to a Culture of Peace*, Center for Peace Education, Mirian College, Quezon City 2010, s. 19.

Toksycznym praktykom przywódczym służy autorytarna kultura narodowa, czy też szerzej – społeczna. Jej badacze zdiagnozowali dużą liczbę czynników sprzyjających autorytaryzmowi, wśród których wymienia się m.in.: rozpad autorytetów i brak przygotowania ludzi do brania odpowiedzialności za współdecydowanie, kryzys więzi międzyludzkich, mentalność łatwo podporządkowująca się silniejszemu, silne akcentowanie różnic kulturowych w sposób dualny (miasto–wieś, bogaci–biedni), bezrefleksyjną potrzebę utożsamiania się z dużą grupą społeczną, przekonanie o potrzebie surowości i dyscypliny w wychowaniu, silną instrumentalizację innych ludzi, bezrefleksyjny aktywizm, fetyszyzację techniki i stawianie jej wyżej od wartości humanistycznych⁵⁷. Kultura ma tak przemożny wpływ, że w wielu koncepcjach bada się osobowość autorytarną, posiadającą swoją specyfikę i jest przeciwieństwem osobowości demokratycznej. Jedną z jej charakterystyk zakłada: sztywność w przywiązaniu do pewnych wartości (typowych dla klasy średniej) i podatność na wpływy zewnętrzne, bezkrytyczny stosunek do autorytetów, w szczególności do własnej grupy i jej lidera, tendencję do potępiania i karania osób łamiących wartości uznawane za konwencjonalne, brak chęci do rozumienia własnych i cudzych stanów emocjonalnych, przesądność i kierowanie się stereotypami, przekonanie o potrzebie bycia silnym, deprecjonowanie innych ludzi i cynizm w relacjach społecznych, uznawanie, że świat jest nieprzychylny, zły i wrogi, nadmiarowe podkreślanie roli seksu, nadawanie mu szczególnego znaczenia, idealizację norm społecznych⁵⁸.

Vamik Volkan używa metafory namiotu do opisywania relacji między liderami politycznymi a społeczeństwem. Przedstawiciele pierwszej grupy trzymają maszt namiotu i robią wszystko, co w ich mocy, żeby płótno było jak najbardziej napięte i pokrywało jak największe grono osób. Ludzie lgną pod zadaszenie, szczególnie w czasach kryzysu, aby uzyskać ochronę i wsparcie. Otrzymują je, ale w zamian za przyjęcie tożsamości grupy. Odbывается to często za cenę wyzbycia się dużej części tożsamości indywidualnej. Volkan, odnosząc się do liderów politycznych i ideologicznych, wskazuje na mechanizmy funkcjonowania dużych grup społecznych. Jednym z najważniejszych aspektów wzmacniania ich tożsamości jest zjawisko definiowania własnej grupy poprzez negatywne odniesienia do tego, „kim nie jesteśmy”. Łatwo wpada się wówczas w demonizowanie innych – jednostek, organizacji i społeczeństw. Elementem wzmacniającym budowanie tożsamości jest także selektywny wybór traum i momentów dumy z historii oraz tworzenie rytuałów upamiętniających chwalebne wydarzenia. Autorytarnie zorientowani liderzy mają tendencję do skrupulatności w zakresie „oficjalnej” listy momentów chwały, podtrzymywania „wspólnoty bólu” poprzez celebrowanie i rozpamiętywanie krzywd doznanych od innych i przede wszystkim do utrzymywania ideologicznego parasola i poszerzanie listy negatywnych odniesień wobec innych⁵⁹.

Ciekawymi zjawiskami przywoływanymi w kontekście sprawowania władzy są komunikacja jako niezbędny instrument rządzenia i tematyzacja, na którą zwraca uwagę Jerzy Kochan. Tym mianem określa on sposób kształtowania świadomości społecznej oraz opisywania wydarzeń poprzez tworzenie narzucanego słownika ich znaczeń i przenoszenie

⁵⁷ B. Śliwerski, *Pedagogika antyautorytarna*, [w:] Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 537.

⁵⁸ K. Korzeniowski, *Autorytaryzm i jego psychopolityczne konsekwencje*, [w:] K. Skarżyńska (red.), *Podstawy psychologii politycznej*, Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 61.

⁵⁹ V. Volkan, *The tree model: a comprehensive psychopolitical approach to unofficial diplomacy and the reduction of ethnic tension*, „Mind and Human Interaction” 1999, nr 10, s. 142–206.

sformułowań wykorzystywanych w codziennym funkcjonowaniu na inne kategorie, co jest działaniem manipulacyjnym. Instytucje i zarządzający nimi, a także politycy i media, wykorzystują powszechnie cenione i stanowiące wartość społeczną terminy, sprowadzając je do proceduralnych rozwiązań i zabijając w ten sposób metafizyczną refleksję wobec ich głębszego znaczenia⁶⁰. Tak dzieje się w świecie wielkiej polityki (za przykład może tu posłużyć używany przez Rosję i część świata zachodniego termin „konflikt między Rosją a Ukrainą”), ale także w każdym innym sektorze. Można dyskutować, czy nie to miało miejsce w odniesieniu do takich terminów, jak „pomoc społeczna”, ośrodki wychowawcze”, „poradnictwo”, „odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw”, „etyka biznesu”, „etyka zawodowa”, „zarządzanie społecznie odpowiedzialne”, „organizacja obywatelska”, „korporacyjne obywatelstwo”, „strategie ekologiczne” wielkich instytucji, „polityka klimatyczna” i związane z niektórymi z nich akronimy „CSR” czy „HR” lub anglojęzyczne „green” dodawany do wielu marek i działań instytucji.

Kultura organizacyjna, choć lokuje się na niższym poziomie niż narodowa, także może spełniać kryteria przemocowej i autorytarnej. Składają się na nią uświadomione i nie-uświadomione zasady funkcjonowania instytucji, model zarządzania, system wartości i przekonań pracowników, współpracowników i wielu innych grup społecznych oraz podmiotów pozostających z nią w relacjach i tworzących specyficzny dla niej klimat organizacyjny. Jej ważną cechą jest wewnętrzna rywalizacja, choć może być ona wzmacniana rywalizacją z organizacjami zewnętrznymi. Śliwerski przyznaje, że „naukowcy coraz częściej podejmują problem rywalizacji i współzawodnictwa jako czynnika zwiększającego agresję, przemoc, dominację, a nawet prowadzącego do wykluczenia ze społeczeństwa istot słabszych, mniej zdolnych do konkurencji w różnych sferach życia”⁶¹.

Taki właśnie sposób rywalizowania, wzmacniany przez zbiór przekonań typowych dla darwinizmu społecznego w działaniu wyklucza potrzebę zauważania grupy dzieci i młodzieży. Maksymalizacja zysku, kumulacja innych zasobów i zwiększanie obszaru władzy powodują, że grupy te są nie tylko zaniedbywane, ale podejmuje się także działania, które wprost im szkodzą. Ma to miejsce w normalizacji takich zjawisk, jak nieprzeciętna presja, przekraczanie mentalnych i czasowych granic pracy, doświadczanie skrajnego stresu, brak minimalnej stabilności w miejscu zatrudnienia, wykorzystywanie wizerunku i odwoływanie się do dzieci przy realizacji celów, które z ich dobrem nie mają nic wspólnego, planowanie wielkich kampanii reklamowych odwołujących się do uczuć macierzyńskich lub historii najmłodszych lub odwrotnie – nie branie ich pod uwagę i wspieranie przekazów wulgaryzujących i brutalizujących sferę publiczną, organizacja i finansowanie wydarzeń promujących przemoc i mających jednoznacznie negatywny wpływ na psychikę dzieci i kulturę wzajemnego szacunku, kreowanie wizerunku troskliwej organizacji nie przez zespoły zajmujące się działalnością społeczną, ale przez działy marketingu i PR, wykorzystywanie profilowania grup dzieci i młodzieży, wchodzenie z dwuznacznymi komercyjnymi propozycjami do szkół i innych placówek oświatowo-wychowawczych, ignorowanie w sferze pracowniczej aspektów rodzinnych, opiekuńczych i zdrowotnych, przy kierowaniu się niską tolerancją na inny tryb działania niż maksymalizowanie starań na realizację celów, brak sprawdzania dostawców usług i produktów pod kątem przestrzegania w całym łańcuchu dostaw praw człowieka i praw dziecka, a także

⁶⁰ J. Kochan, *Życie codzienne w matriksie. Filozofia społeczna w ponowoczesności*, Scholar, Warszawa 2007, s. 109.

⁶¹ B. Śliwerski, *Kultura rywalizacji i współpracy w szkole*, Wolters Kluwer, Warszawa 2022, s. 10.

finansowanie organizacji mających kontakt i relacje z najmłodszymi bez oczekiwania potwierdzenia należytej dbałości o bezpieczeństwo i optymalne warunki dla nich. Lista zarzutów jest długa, a każdy dzień przynosi nowe.

Instytucje o tego typu kulturze nie sprzyjają zazwyczaj zmianom, a z pewnością nie sprzyjają zmianom, które uwzględniają dobrostan społeczny. Problemy postrzegane są w nich wąsko (tzw. myślenie silosowe) i ograniczą się do własnej organizacji, dominuje tendencja relatywnie prostego szufladkowania problemów, zjawisk, działań i wydarzeń, eksperymentowanie pojawia się rzadkie, oficjalnie dominuje unikanie konfrontacji i konfliktów, widoczny jest nacisk na procedury, a kompetencje koordynacyjne realizowane są na niskim poziomie⁶².

Funkcjonowanie w tego rodzaju instytucjach, także dla osób sprawujących władzę, wiąże się z bardzo poważnymi zmianami w moralnym oglądzie rzeczywistości, oszukiwaniem siebie poprzez posługiwanie się zniekształceniami poznawczymi. Żle i instrumentalnie zarządzana kultura zdaniem Moniki Kostery stawia ludzi pod presją ciągłych ideologicznych norm i usilnie artykułowanej potrzeby dopasowania się do nich pod względem tego, co człowiek czuje, myśli i robi. W długim okresie prowadzi to do zachowań głęboko cynicznych i wyobcowania ludzi pracujących lub działających w danej instytucji. Mając świadomość uprzedmiotawiania i dwoistości rzeczywistości w organizacji, podejmują oni grę między realizacją swojej roli, co jest oczekiwane, a dystansem wobec niej. W konsekwencji „autentyczność uczestnictwa staje się wątpliwa”, a przepaść między tym, co jest komunikowane oficjalnie, a rzeczywistością pogłębia się. Konsekwencją utrzymywania się takiego stanu rzeczy jest poczucie wewnętrznej pustki i braku sensu oraz wypalenie zawodowe⁶³.

Wpływ toksycznych kultur organizacyjnych sięga daleko poza granice pojedynczych instytucji i wkracza w szeroką sferę społeczną i obywatelską. Na zakończenie tej części rozważań chciałbym wskazać dwa podejścia – pierwsze związane z rolą, jaką odgrywa „miejscu pracy” (zakład pracy) w sferze publicznej, drugie – z jego wpływem na sądy moralne i decyzje rzutujące na zdrowie i życie innych ludzi.

Pierwszy punkt widzenia reprezentuje Arkadiusz Sobczyk, który przekonuje, że prawo pracy jest ze swojej natury prawem publicznym⁶⁴, a nie prywatnym i że działania w miejscu pracy w najmniejszym stopniu nie spełniają kryteriów „prywatności” i wzajemności świadczeń. Jako przykłady podaje urlopy macierzyńskie czy obowiązek odpoczynku, który ma swoje społeczne uzasadnienie: państwo wprowadza przepisy, definiując liczbę dni potrzebnych do odpoczynku, bo troszczy się o kondycję człowieka oraz jego najbliższych (w tym dzieci), a także dla dobra innych, gdyż brak odpoczynku powodować może choroby i inne niedomagania, odbijając się na całej społeczności. Z tego wynika też urlop zdrowotny, który

⁶² N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 394.

⁶³ M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI w. Jakość, twórczość, kultura*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 247–248.

⁶⁴ Propagatorką tego podejścia w Polsce jest także specjalizująca się w prawie pracy Anna Musiała, która do koncepcji Arkadiusza Sobczyka odnosi się w następujący sposób: „[Uznanie pracy – KC] wykonywanej w szczególności w sektorze prywatnym jako procesu, chciałoby się powiedzieć, »państwowego«, a używając aksjologii konstytucyjnej – jako elementu »dobra wspólnego«. To w praktyce oznacza, że pracodawca, kierując procesem pracy, nawet w swym »prywatnym« zakładzie pracy musi mieć na względzie, iż wydając polecenia co do istoty wykonywanej tam pracy, działa dla dobra wspólnego, dla Rzeczypospolitej – jakkolwiek patetycznie by to nie brzmiało – gdyż zgodnie z art. 1 Konstytucji RP jest ona dobrem wspólnym. Dlatego w pewnym głębszym sensie rozważając myśl Arkadiusza Sobczyka, iż pracownik wykonując pracę, wypełnia »zadanie publiczne«, trudno autorowi odmówić racji” (M. Musiała, *W poszukiwaniu prawnej konstrukcji dla zakładu pracy jako wspólnoty ludzi. Koncepcja Arkadiusza Sobczyka traktowania zakładu pracy jako zakładu administracyjnego*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” 2022, vol. 29, nr 1, s. 25–37).

z perspektywy indywidualnej jest uprawnieniem, ale także wyrazem odpowiedzialności i nakazem ochrony innych przed zarażeniem. Pracodawca – państwowy, samorządowy lub prywatny – pełni funkcje publiczne, gdyż zakład pracy jest miejscem realizacji społecznych praw człowieka. Posiada on wynikające z tego faktu publiczne obowiązki. Dialog społeczny w zakładzie pracy między pracodawcą a partnerami społecznymi ma charakter prawnotwórczy i decyzyjny – „w tym kontekście między zakładem pracy a np. gminą nie ma większych różnic. W obu przypadkach zajmujemy się relacjami społecznymi, a nie prywatnymi. W obu przypadkach przedmiotem dialogu są bowiem prawa i wolności oraz rozstrzyganie dylematów ze sfery solidarności”⁶⁵. Akty władcze pracodawcy nie mogą być arbitralne, dowolne, ale powinny spełniać kryteria sprawiedliwości społecznej. Każde miejsce pracy traktowane powinno być więc jako integralna część sfery publicznej, a dialog społeczny, jaki się w nim odbywa, jest jednocześnie dialogiem obywatelskim, bo dotyczy spraw społecznych i nieustannego definiowania dobra wspólnego: „Pracodawca zajmuje się więc publicznymi prawami socjalnymi czy szerszej – społecznymi kwestiami dotyczącymi pracy, przychodów, ochrony godności czy ochrony rodziny”⁶⁶. Sobczyk precyzuje też wprost, że „dobro zakładu pracy to nic innego jak dobro wspólne, czyli jak mówią prawnicy konstytucyjni – ogół warunków, w których prawa człowieka wszystkich członków wspólnoty realizowane są w sposób możliwie najlepszy. Aby stało się to faktem, wspólnoty muszą mieć władzę. Wszak każdy z jej członków może rozumieć inaczej sposób realizacji dobra wspólnego. W przypadku wspólnoty państwowej czy gminnej nie mamy wątpliwości, że taka władza istnieje. Natomiast we wspólnocie zakładowej istnieje ona najczęściej w postaci uprawnień kierowniczych pracodawcy, a czasami uprawnień pracodawcy i innych członków tej wspólnoty”⁶⁷.

Przyjęcie takiej optyki wymaga akceptacji założenia o istnieniu dobra wspólnego i społecznej solidarności, a także przekroczenia głęboko zakorzenionych stereotypów, w wielu wypadkach wygodnych dla zarządzających instytucjami, sprowadzających relacje społeczne, jakie w nich mają miejsce, do sfery prywatnej, a pracujące tam osoby do jednostek lub co najwyżej do grupy ludzi. Ze względu na przyjętą już i wskazywaną przez Sobczyka jako słuszną aksjologię, ale również na podstawie doświadczeń i zdrowego rozsądku, śmiało można powiedzieć, że właściwsze byłoby mówienie o społeczności lub wspólnocie, jaka zawiązuje się w środowisku pracy. Rzecz jasna wspólnota ta może i w wielu wypadkach ma oblicze toksyczne. Wskazują na to przytaczane już deficyty kapitału społecznego w przedsiębiorstwach w Polsce, obecne wciąż w praktyce „relacje folwarczne”, wysokie wskaźniki odczuwania stresu w miejscu pracy (Polska jest jednym z niechlubnych liderów tej części świata), braku poczucia sensu. Także medialny obraz relacji pracowniczych pozostawia wiele do życzenia. W badaniach, które inicjowałem w 2019 r., relacje te oceniane były jako złe lub bardzo złe przez 79 proc. populacji. Na forach internetowych dominują narzekania na mobbing i nadmierny stres⁶⁸.

Obywatelskość środowiska pracy i decyzji pracodawców – publicznych i prywatnych – jest powszechnie niedoceniana. Niemalże wszystkie pożądane cechy i sytuacje z perspektywy sfery publicznej mają swoje odzwierciedlenie w „treningu” i zachowaniach w codziennej

⁶⁵ *Realia dialogu społecznego w Polsce. Wnioski z serii seminariów Komitetu Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej 2016/2017*, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2017/06/kds_skad_full.pdf (dostęp: 4.09.2023), s. 23.

⁶⁶ *Ibidem*, s. 27.

⁶⁷ *Ibidem*, s. 25–26.

⁶⁸ A. Perlik-Piątkowska, G. Marchwiński, P. Szczesiński (red.), *Między feudalizmem a personalizmem. Medialny obraz relacji pracowniczych w Polsce*, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2019/04/publikacja_KDS_Miedzy-feudalizmem-a-personalizmem_2019.pdf (dostęp: 5.09.2023), s. 3–4.

pracy. Nie do przecenienia jest szeroka działalność edukacyjna, w tym szkoleniowa, prowadzona przez pracodawców, która ma w swojej istocie podwójne przeznaczenie. Służy zarówno lepszemu wykonywaniu obowiązków służbowych, ale przyczynia się także do polepszenia zachowań społecznych poza miejscem pracy, wspiera rozwój społeczno-ekonomiczny, doskonalą umiejętność współpracy, komunikowania się, zarządzania, organizacji i radzenia sobie w trudnych sytuacjach, uczy wzajemnej zależności i daje poczucie sprawczości.

Drugi aspekt powiązany jest ze sferą wyborów moralnych. Niezwykle cennych wskazówek udziela w tym względzie Alasdair MacIntyre. Ten komunitariańsko nastawiony filozof wskazuje na niebezpieczeństwa założenia, że sprawność działania w ramach pełnionych ról zawodowych i społecznych powinna być jedynym lub kluczowym kryterium oceny. W praktyce taki właśnie model jest preferowany w wielu organizacjach, a sprzyja mu nieustanne powoływanie się na potrzebę mierzalności i koncentracja na kwestiach merytorycznych. O ile trudno zaprzeczyć słuszności tych dążeń, to ich skrajna postać prowadzi do tworzenia kolejnej formy ideologii, u źródeł której leży indywidualistyczny darwinizm niedoceniający setek społecznych kontekstów i powiązań, o czym w Tyranii merytokracji przekonuje Michael J. Sandel. MacIntyre wskazuje na słabość społecznych struktur – instytucji, które ograniczają moralną sprawczość ludzi. Opisuje on, jak jeszcze w latach 70. XX w. uczestniczył w badaniu przemysłu energetycznego. Jego elementem były wyczerpujące ankiety pracownicze, w których pytano o kwestie zużycia energii, jej redukowania, zwiększania lub zmniejszania mocy produkcyjnych etc. Okazało się, że odpowiedzi ankietowanych zależały od roli, z jaką się w danym momencie utożsamiali. Ten sam respondent na to samo pytanie udzielał innej odpowiedzi jako pracownik danego zakładu, innej jako rodzic, a jeszcze innej jako zatroškany o środowisko naturalne aktywny obywatel lokalnej społeczności. Temu opisowi towarzyszy inny, dość drastyczny przypadek Pana J – ojca, skarbnika lokalnego klubu sportowego oraz pracownika niemieckich kolei w czasie drugiej wojny światowej. Swoje obowiązki wykonywał on z niezwykłą skrupulatnością, wysyłając tysiące ludzi do obozów koncentracyjnych. W trakcie powojennych zeznań twierdził, że nie chciał ingerować w przysyłane mu plany i zadania, nie interesował się też, co i kto ani w jakim celu przewożony jest koleją do poszczególnych lokalizacji.

W centrum swoich dociekań MacIntyre ustawia moralną podmiotowość. Człowiek jest dla niego przede wszystkim podmiotem moralnym, rozumiejącym swoje wybory i posiadającym sprawczość. Badacz wyróżnia trzy cechy moralnej samoświadomości. Po pierwsze – odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Po drugie – nieustające krytyczne i praktyczne dociekanie. Po trzecie – uznanie indywidualności swojej oraz innych ludzi i związanych z tym konsekwencji. Odpowiedzialność za tworzenie optymalnych warunków dla moralnej samoświadomości spoczywa tak na jednostce, jak i na jej społecznym otoczeniu, a więc także na instytucjach, które ją otaczają. Nie jest nowością powiedzieć, że ślepe wypełnianie poleceń, choć doceniane materialnie i społecznie, prowadzić może do moralnej schizofrenii. MacIntyre nazywa ją „fragmentacją”, która „wykracza poza zróżnicowanie ról i struktur instytucjonalnych”. Dochodzi do tego, że „każda odmienna sfera aktywności społecznej zyskuje własną strukturę ról, rządzącą się własnymi specyficznymi normami względnie niezależnie od innych takich sfer”⁶⁹. Złożoność wyzwia,

⁶⁹ A. MacIntyre, *Etyka i polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 283.

z jakimi się zmagamy, zwiększa ryzyko fragmentacji i kierowania się różnymi kategoriami moralnymi w każdej z nich.

Łatwo zasłonić się dzisiaj wieloma procedurami, instrukcjami, kodeksami, standardami i teoriami, ze szczegółowymi etykami zawodowymi, audytami i rozbudowanymi systemami raportowania na czele. Brak wiedzy o szkodliwości działań nie jest i nie może być żadnym usprawiedliwieniem. Nie jest nim także uznanie, że „inni też tak robili”. Powoływanie się na tego typu argumenty w wielu przypadkach jest jedynie prostym mechanizmem obronnym, który ma usprawiedliwić uchylenie się od odpowiedzialności, brak właściwej reakcji lub wręcz osobiste krzywdzenie. MacIntyre udowadniał, że Pan J. sam zrezygnował z racjonalnego dociekania, bo ono zawsze wiąże się z konfliktem moralnym. Wina leżąca po jego stronie jest bezdyskusyjna. Ponieważ działania te miały miejsce w konkretnych warunkowaniach społecznych, politycznych i kulturowych, niezbędne jest także dokonanie jednoznacznej oceny całego otoczenia i jego instytucji, które nazwać można „strukturami zła”. Konflikt moralny jest warunkiem koniecznym dojrzałości moralnej. MacIntyre definiuje trzy warunki „umożliwiające korzystanie z władzy moralnej sprawczości”:

Rozumienie siebie i innych jako podmiotów moralnych, posiadających moralną tożsamość, które nie ograniczają się jedynie do pełnionych ról. Zatem nasza ocena moralna, ludzka dobroć związana z tym, w jaki sposób odpowiadamy na wyzwania, które stawia przed nami życie, nie może być zrównana z „byciem dobrym w robieniu tego, czego wymaga dana rola”. Dobroć moralna jest kategorią znacznie szerszą i wiąże się z potrzebą wierności najbardziej uniwersalnym wartościom humanistycznym.

Zdolność uzasadnienia racjonalnej pewności „co do swych osądów o dobru i złu ludzkich istot”. Umiejętność taką można nabyć i doskonalić wyłącznie poprzez uczestniczenie w stosunkach społecznych, w których własna samoświadomość jest owocem stałego dialogu z innymi. Dialog ten zakłada otwartość poddania swoich przekonań krytycznej ocenie innych bez względu na miejsce i pełnioną rolę. Uczestniczący muszą być gotowi do doświadczenia potencjalnego konfliktu z wymogami obowiązującymi w danych strukturach, np. w określonym miejscu zatrudnienia lub zaangażowania obywatelskiego: „definiując swe relacje do tych konfliktów, ludzie po części nadają treść temu, czego wymaga od nich cnota w tej lub innej sytuacji”.

Dojrzałość i moralną świadomość siebie samego jako osoby odpowiedzialnej wobec innych pod względem cnót, a nie tylko merytorycznych i proceduralnych wymogów roli, budować można wyłącznie poprzez zaangażowanie w struktury społeczne, którymi są także omawiane przeze mnie w tym opracowaniu różnego rodzaju instytucje⁷⁰.

Tak podsumowuje to MacIntyre: „A zatem wszystkie te trzy warunki wstępne mogą być spełnione tylko w porządkach społecznych, w których istnieją otoczenia i sfery aktywności umożliwiające właściwe rozumienie siebie samych, właściwy dyskurs krytyczny i refleksyjny oraz właściwy typ odpowiedzialności”⁷¹.

Chcąc uchwycić pożądane cechy kultury organizacyjnej instytucji empatycznych, odwołam się do wybranych cech oddziaływania „współczynnika społecznościowego” Bohdana Skrzypczaka⁷².

⁷⁰ *Ibidem*, s. 281.

⁷¹ *Ibidem*, s. 282.

⁷² B. Skrzypczak, *Współczynnik społecznościowy*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2016, s. 328–329.

• Cechy oddziaływania „współczynnika społecznościowego” według Skrzypczaka

Reguły, normy i wartości etyczne

- ♦ oparcie się na zasadzie wzajemności i solidarności;
- ♦ podkreślanie poczucia bezpieczeństwa;
- ♦ chronienie pracowników i współpracowników, osoby będące pod wpływem instytucji przed lękiem wynikającym z izolacji lub bycia inną/innym;
- ♦ wytwarzanie własnych zasad społecznościowych;
- ♦ responsywność, czyli wrażliwość i reakcja na potrzeby ludzi uczestniczących w życiu organizacji;
- ♦ poczucie kolektywnej tożsamości, pozwalające na „bycie u siebie”;
- ♦ poczucie obowiązku uczestnictwa, tj. utrwalania, zmieniania i ulepszania istniejących warunków;
- ♦ uwrażliwienie całości na jej elementy składowe, czyli na innych członków społeczności;
- ♦ dążenie do zapewnienia wpływu każdej osobie.

Kultura współdziałania

- ♦ rozwijanie działań zorientowanych na zmianę w sferze publicznej;
- ♦ łączenie aktywności nastawionej na wspólny cel z silnym akcentem na autokreację;
- ♦ wykazywanie gotowości do rozwiązywania spraw przez zbiorową aktywność tu i teraz;
- ♦ postrzeganie aktywności społeczno-obywatelskiej jako wymiaru tożsamości i stylu życia;
- ♦ bazowanie na zasobach i potencjale wewnętrznym członków oraz zewnętrznym uruchamianym poprzez relacje sieciowe;
- ♦ stałe dzielenie się doświadczeniem i wiedzą w ramach danej instytucji;
- ♦ rozwijanie aktywnych relacji budujących podmiotowość i sprawstwo;
- ♦ działanie w oparciu o relacje sieciowe.

Sposób działania organizacji

- ♦ dążenie do ograniczania biurokracji i formalizacji w podejmowanych działaniach;
- ♦ wspierania działania zwykłych ludzi w taki sposób, by mogli robić to, co wcześniej zarezerwowane było dla dużych i scentralizowanych organizacji;
- ♦ wzajemne motywowanie i wspieranie z elementami wewnętrznej samokontroli;
- ♦ elastyczność i swoboda w działaniu;
- ♦ elastyczność i interdyscyplinarność rozwiązań organizacyjnych;
- ♦ demokratyzacja struktur organizacyjnych i zarządzania;
- ♦ włączanie do działań partnerów zewnętrznych;
- ♦ relacje partnerskie i nieformalne.

Zasady i formy komunikacji

- ♦ komunikowanie niehierarchiczne;
- ♦ sieciowy charakter współpracy i relacji;
- ♦ ukierunkowanie na komunikację tworzącą przynależność emocjonalną;
- ♦ dążenie do zapewnienia każdej osobie w ramach instytucji informacji, które wytwarzają poczucie społecznej łączy;
- ♦ utrzymywanie łączności ze światem, zapewniającej możliwość adaptacji globalnych idei do warunków lokalnych;
- ♦ dążenie do autonomii przez aktywne włączanie się w relacje z innymi.

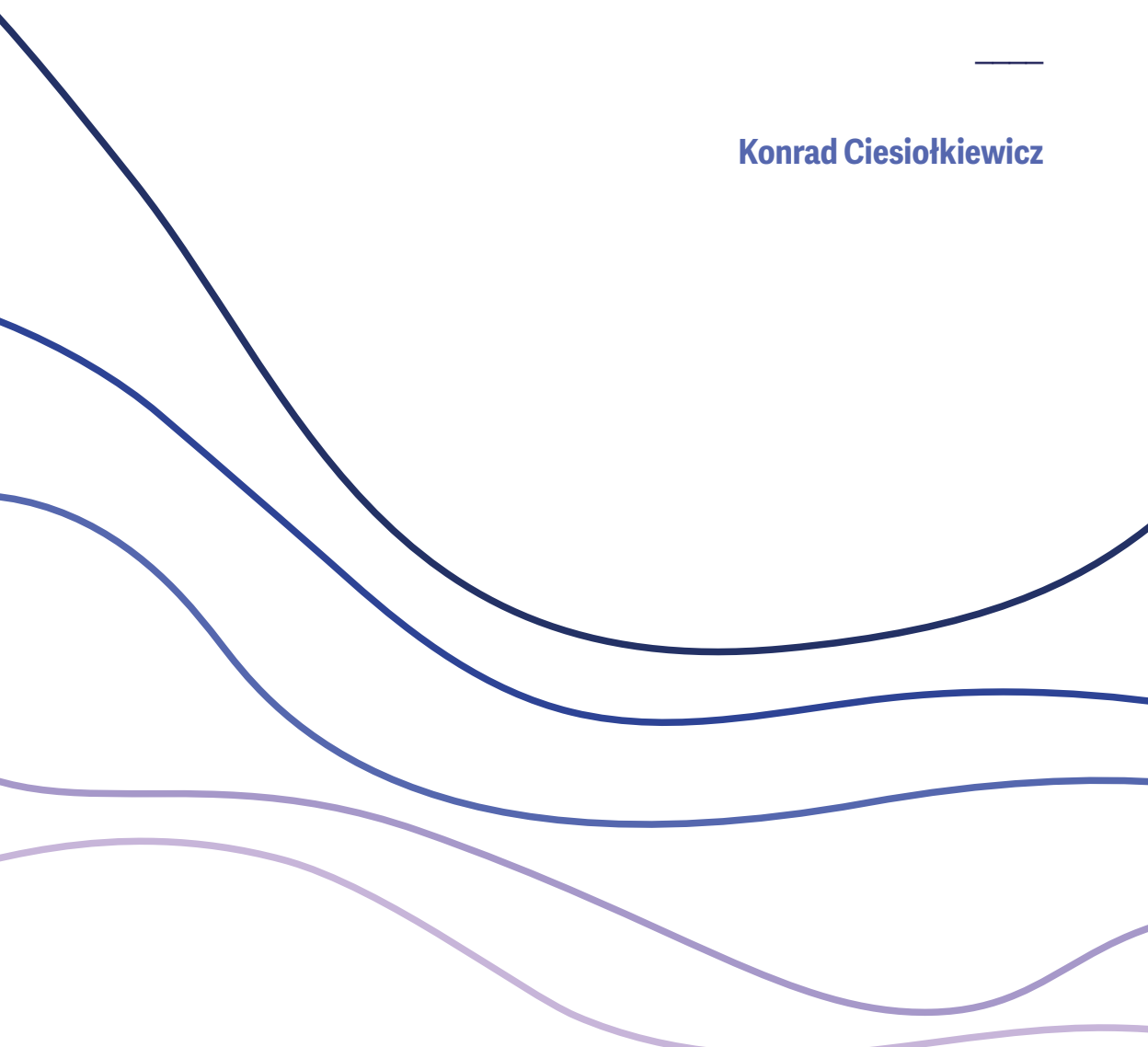


Źródło: B. Skrzypczak, Współczynnik społecznościowy, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2016, s. 328–329.

ROZDZIAŁ 3.

SYSTEMOWE ROZWIĄZANIA WZMACNIAJĄCE INSTYTUCJONALNĄ EMPATIE I JAK JE TRAKTOWAĆ

Konrad Ciesiołkiewicz



Jak wspominałem wcześniej, pojęcie „empatyczne instytucje” celowo ma charakter nieostry i metaforyczny. Służyć ma podejmowaniu starań na rzecz ich doskonalenia i przekształcania w bardziej „humanistyczne”, takie, w których zauważa się najsłabszych i bezbronnych. Nieostrość jest cechą pożądaną, gdyż tworzy wyzwanie z zakresu filozofii myślenia o organizacjach, o misji i wizji ich działania, dając możliwość poszukiwania różnorodnych dróg dotarcia do celu. Jedną z nich jest przedstawiany w niniejszym opracowaniu model, który zakłada istnienie trzech wymiarów aktywności organizacji. Wszystkie one są ze sobą bezpośrednio związane. Pierwszy tworzą wartości podstawowe, takie jak wiara w istnienie dobra wspólnego, dialog, wartość różnorodności, demokratyczno-humanistyczne przywództwo. Są to fundamentalne zasady o charakterze aksjologicznym, które stanowią bazowe punkty odniesienia. Są one niezbędne do wdrażania rozwiązań proceduralnych, na których koncentruje się kolejny uwzględniany w modelu wymiar – praktyk i standardów odnoszących się do etyki, ochrony praw człowieka i praw dziecka, tzw. polityki zgodności (ang. *compliance*), zarządzania różnorodnością, przeciwdziałania przemocy, odpowiedzialnego komunikowania się. Szczegółowo wymiar ten omówiony zostanie w dalszej części publikacji. Jemu też w większości dedykowane są rozmowy z ekspertkami i ekspertami. Ostatni ujęty w modelu wymiar dotyczy niełatwej do uchwycenia w codziennej pracy sfery, jaką jest instytucjonalna refleksyjność.



Jeśli chodzi o bazowe założenia systemu wartości, to punktem wyjścia proponuję uczynić dobro wspólne. Wartość dobra wspólnego jest kategorią poruszaną przede wszystkim w debacie politycznej, rozumianej dość wąsko i ograniczającej się do sfery działania partii politycznych, władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej. Rzadkie odniesienia do



dobra wspólnego z perspektywy prywatnych i publicznych organizacji jako pracodawców, a także jako podmiotów będących obywatelami instytucjonalnymi, jest błędem ograniczającym pole widzenia i sprowadzającym rozważania głównie do aspektów ekonomicznych. Kto wie, czy nie jest to jedno ze źródeł potężnego kryzysu zaufania do instytucji, o czym pisałem w rozdziale pierwszym niniejszej publikacji. Próbując nadrobić ten brak, dobro wspólne definiuję w sposób najbardziej inkluzywny z możliwych jako ogół warunków służących do wzrostu i rozwoju poszczególnych jednostek oraz całej społeczności, a więc realizacja praw człowieka i praw dziecka w stopniu najlepszym z możliwych.

Sandel, przekonując do idei dobra wspólnego, przywołuje następujące słowa: „Dobrobyt w wymiarze społecznym [...] wymaga spójności i solidarności. Opiera się na istnieniu nie tylko szans na awans, ale również wysoko rozwiniętej kultury ogólnej i silnego poczucia wspólnoty interesów”¹. Przypomnieć należy, że ratyfikując Konwencję o prawach dziecka, zobowiązaliśmy się także do przedkładania dobra dzieci ponad dobrem innych grup społecznych. Definicja proponowana w projekcie Kodeksu rodzinnego autorstwa komisji kodyfikacyjnej pracującej pod przewodnictwem Marka Michalaka mówi, że dobro dziecka „to stan, w którym dziecko osiąga prawidłowy, całościowy i harmonijny rozwój psychiczny, fizyczny i społeczny, z poszanowaniem jego godności i wynikających z niej naturalnych praw”². Przyjęcie założenia o istnieniu i potrzebie realizacji dobra wspólnego przeciwstawia się zagrożeniu dominacji sfery publicznej przez mentalność indywidualistycznego darywinizmu społecznego, którego cechy przedstawiłem wcześniej.

Uznanie dobra wspólnego jako wartości społecznej wiąże się z potrzebą uznania powiązań wszystkich wymiarów życia społecznego, ekonomicznego, politycznego i kulturowego, wymiarów lokalnych, krajowych i globalnych. Decyzje podejmowane przez jedną instytucję pociągają za sobą decyzje innych organizacji i grup społecznych. W sposób niezwykle wymowny mówiła o tym Olga Tokarczuk podczas gali wręczenia Nagrody Nobla: „Wysiłki naukowców, próbujących lepiej rozumieć naszą rzeczywistość, ukazują ją jako wzajemnie spójną i gęsto powiazaną sieć wpływów. To już nie tylko słynny »efekt motyla«, który jak wiemy, polega na tym, że minimalne zmiany w warunkach początkowych jakiegos procesu mogą dać w przyszłości kolosalne i nieobliczalne rezultaty, ale nieskończona ilość motyli i ich skrzydeł, ciągle w ruchu. Potężna fala życia, która wędruje poprzez czas”³. Przyjęcie optyki dobra wspólnego wymaga uważności zarówno jednostek, jak i wielkich instytucji: „Widzieć wszystko oznacza też zupełnie inny rodzaj odpowiedzialności za świat, ponieważ staje się oczywiste, że każdy gest »tu« jest powiązany z gestem »tam«, że decyzja podjęta w jednej części świata powoduje efekt w innej jego części, że rozróżnienie na »moje« i »twoje« zaczyna być dyskusyjne”⁴.

Jako odpowiedź na wyzwania złożoności świata i ludzkich losów Tokarczuk proponuje „czułość”. Termin ten od czasu jej nagrodzenia przeżywa renesans. Choć w swoim rozumieniu wykracza on daleko poza „zwykłą empatię”, to jest ważnym punktem odniesienia dla prób uchwycenia empatycznych instytucji. „Czułość jest spontaniczna i bezinteresowna, wykracza daleko poza empatyczne współodczuwanie. Jest raczej świadomym, choć może trochę

¹ R.H. Tawney, *Equality*, Harper Collins Publishers, New York 1964, za: M.J. Sandel, *Tyrania merytokracji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 353.

² M. Michalak, *Kodeks rodzinny*, op.cit., s. 427.

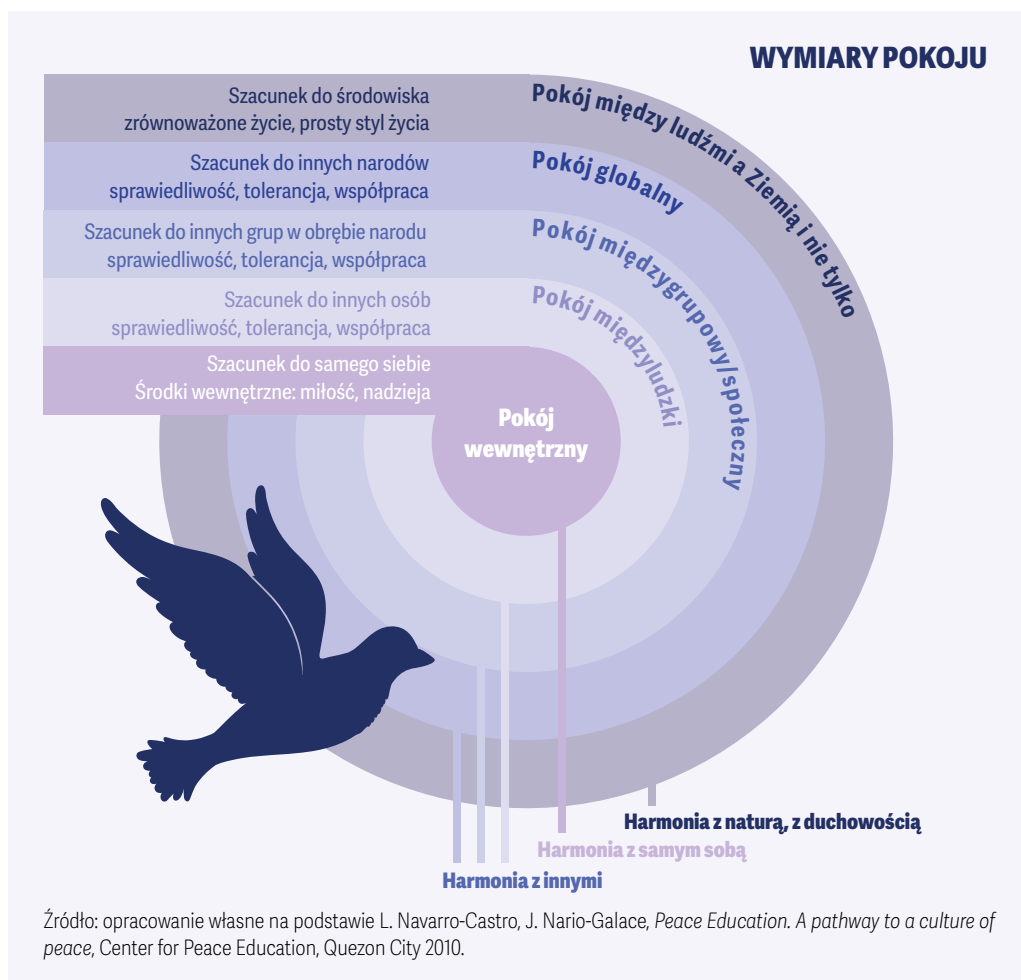
³ O. Tokarczuk, *Czuły narrator*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2020, s. 282.

⁴ *Ibidem*, s. 285.



melancholijnym, współdzieleniem losu. Czułość jest głębokim przejęciem się drugim bytem, jego kruchością, niepowtarzalnością, jego nieodpornością na cierpienie i działanie czasu. Czułość dostrzega między nami więzi, podobieństwa i tożsamości. Jest tym trybem patrzenia, które ukazuje świat jako żywy, żyjący, powiązany ze sobą, współpracujący i od siebie współzależny⁵. Ta współzależność widoczna jest od dawna w propozycjach podejścia do edukacji dla pokoju przedstawianych przez UNESCO w formie kręgów koncentrycznych.

Dobro wspólne nierozdzielnie wiąże się z dialogiem, który w tym wymiarze także ma charakter aksjologiczny, wynikający z natury i faktu uczestniczenia w życiu społecznym. Warto zaznaczyć, że dialog jest także wartością konstytucyjną. Obok dobra wspólnego znajdujemy go w preambule do Konstytucji RP, a także w art. 20: „Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”⁶.



⁵ *Ibidem*, s. 288.

⁶ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970780483/U/D19970483Lj.pdf> (dostęp: 4.09.2023), s. 4.



Waga dialogu wynika z potrzeby tworzenia instytucji zabezpieczających godność każdego człowieka, co wynika z kolei z art. 30 Konstytucji: „Przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i obywatela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz publicznych”⁷. Dialog jest unikalną meta-ideą uruchamiającą wiele pozytywnych skojarzeń. Rozumiany może być jako spotkanie osób i grup społecznych, niezbędny element demokracji, metoda służąca rozwiązywaniu konfliktów i budowaniu społecznego zaufania czy też jako sposób komunikowania się. Jedną z najlepszych definicji tego pojęcia brzmi: „Dialog jest procesem autentycznej wzajemnej relacji, przez którą ludzie słuchają się wzajemnie na tyle głęboko, że to, czego się dowiadują, prowadzi do zmiany. W procesie tym każdy podejmuje starania, by przyjąć punkt widzenia i troski innej osoby, nawet jeżeli wciąż się z nimi nie zgadza. Nikt z uczestników dialogu nie rezygnuje z własnej tożsamości, ale każdy uznaje twierdzenie innego w wystarczającym stopniu, by działać i postępować wobec siebie w inny niż dotychczasowy sposób”⁸.

Zawsze w pierwszej linii dialogu znajdują się konkretni ludzie, jednak w praktyce uprawiają go także podmioty zbiorowe – instytucje. W tej sytuacji jest niezwykle wiele do zrobienia. Badając kilka lat temu instytucje dialogu społecznego w Polsce, przekonałem się, że istnieje jeden dominujący skrypt myślenia i działania, uprawiany nawet przez uczestników prac tych instytucji. Opiera się on na założeniu, że dialog prowadzić musi do porozumienia. Jeśli dyskusja nie kończy się uzgodnieniem wspólnego stanowiska, oznacza to, że nie spełnia kryteriów dialogu. Nawet jeżeli takie rozumienie ma swoją atrakcyjność, to dramatycznie zawęża znaczenie dialogu jako wartości i tworzy ryzyko używania argumentu, zgodnie z którym dialog to narzędzie wpływu i manipulacji.

Jak wskazałem w powyższej definicji, dialog nie jest debatą, w ramach której chodzi o przekonanie jednej strony do swoich racji, i nie wiąże się w najmniejszym stopniu z kategorią „wygrany-przegrany”. Silnie zakorzeniona kultura rywalizacji powoduje, że dialog traktowany jest jako kolejne pole walki, w której należy pokonać „przeciwnika”. Podejście to pokrywa się z wnioskami badaczy analizujących kulturę polityczną i instytucje publiczne w Polsce, którzy zauważają, że wciąż dominuje dążenie do zarządzania centralnego i komunikowania perswazyjnego, zamiast wzajemności. W dalszym ciągu też rosnąca liczba podmiotów zabierających publicznie głos, a także skala postulatów i różnic zdań traktowana jest nie jako zasób, umożliwiający deliberatywne zarządzanie i prowadzenie dialogu wokół tego, co ważne dla poszczególnych grup, ale jako problem i znaczące utrudnienie w rządzeniu⁹. Na marginesie warto wskazać, że perspektywa osób poniżej 18. roku życia nie jest uwzględniana w sposób systemowy w instytucjach dialogu społecznego (takich jak Rada Dialogu Społecznego), a w procesie legislacyjnym nie bada się wpływu planowanych rozwiązań na dobrostan dzieci¹⁰.

W jakimś sensie dialog jest także antidotum na ciemną stronę natury człowieka i funkcjonowania dużych grup, o czym była mowa przy spadku zaufania, zachowaniach wykluczających i niszczących tkankę społeczną. Przytoczyłem już poglądy Volkana odnoszące się do narastania zachowań przemocowych. Istotę tego zjawiska oddaje też czołowy francuski personalista Emmanuel Mounier, pisząc: „Kiedy utworzyliśmy jakiś związek oparty

⁷ Ibidem, s. 6.

⁸ B. Pruitt, P. Thomas, *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*, Canadian International Development Agency, Quebec 2007, s. 20.

⁹ K. Ciesiołkiewicz, *Kondycja dialogu społecznego...*, op.cit., s. 44.

¹⁰ Ibidem.

na wzajemności – rodzinę, ojczyznę, wspólnotę religijną itd. [np. organizację, instytucję – KC], związek ten wytwarza wkrótce nowy egocentryzm i wznosi przeszkodę między człowiekiem a człowiekiem. Wskutek tego w świecie, w którym żyjemy, osoba jest w rzeczywistości o wiele częściej narażona na niebezpieczeństwo niż otoczona przyjaźnią, o wiele więcej opuszczona niż połączona z innymi. Jest ona spragniona obecności, ale cały świat osób jest dla niej obcy. Zjednoczenie z innymi jest rzadsze niż szczęście, bardziej kruche niż piękno. Powie ktoś, że wina leży tu w instytucjach, które przedłużają walkę klas i wyzysk człowieka przez człowieka. Któż jednak wie, czy są one przyczyną czy skutkiem? Trzeba podjąć przeciw nim walkę i nie wystarczy tu, podobnie jak gdzie indziej, odwołać się do pięknych uczuć. Samotność, którą tylu współczesnych pisarzy przedstawia jako cechę ludzkiego losu, najczęściej jest naszym dziełem, my sami czynimy się samotnymi”¹¹.

Istnieje naturalna tendencja do tego, by w ramach organizacji wytwarzał się mechanizm opisywany przez Jacka Srokę jako „ukryte grupy interesu”, które bardziej zainteresowane są realizacją zysku indywidualnego i wąskiej społeczności niż dobrem publicznym lub wspólnym. Grupy ukryte działają według zasady „maksimum zysku – minimum nakładów”¹². Powstają zazwyczaj w oparciu o empatię życiowo-biograficzną (wspólnota doświadczeń), dogmatyczność quasi-religijną (wspólnota przekonań) i racjonalność transakcyjną (wspólnota wymiany przysług). Sroka pisze, że ważną przesłanką jest „zapewne zespół cech osobniczych, labilność charakteru, prawdopodobnie także wrodzony bądź nabyty wychowaniem i socjalizacją lęk, przerośnięta potrzeba bezpieczeństwa oraz pewne wyrachowanie. Cechy te z osobna lub pospołu mogą popychać każdego człowieka do zachowań podobnych kameleonom. Są jednak tacy, którzy czynią z nich swój zwykły sposób życia, strategię stosowaną dla niemal każdej sytuacji, przy każdej nadarzającej się okazji pomnożenia własnych możliwości, zwiększenia dostępu do zasobów”¹³. Rozprzestrzenianie się tego typu kultury ukrytych grup nie tylko stawia w centrum zainteresowania partykularne interesy i ochronę swoich członków, ale prowadzi do całego szeregu nadużyć. Stąd tuszowanie spraw, wyciszanie społecznego oburzenia i wpływanie na posiadanie takich rozwiązań formalnych (standardów, procedur i polityk), by zabezpieczać własne interesy.

Zatem każda społeczność, każda organizacja bez właściwej kultury, szerokiego postrzegania dobra wspólnego i swojego miejsca w nim, do czego niezbędny jest właśnie dialog wewnętrzny i zewnętrzny, zamienia się w zamkniętą instytucję o charakterze wykluczającym. Wytwarza się – jak nazywa ją Adam Podgórecki – „brudna wspólnota”, o której Grzegorz Makowski z Fundacji Batorego pisze tak: „Społeczeństwo [lub społeczność, np. pracująca w danej instytucji – KC] przekształca się w »brudną wspólnotę« [...], gdzie obyczaj i prawo schodzą na drugi czy trzeci plan. Normą staje się to, co w danej chwili za zasadne uznają ci, którzy prawem i obyczajem manipulują. Stan ten jest bardzo niebezpieczny dla społeczeństwa. Ruje instytucje, a jednostki demoralizuje”¹⁴.

Jedną z najważniejszych wartości życia społecznego jest różnorodność, a umiejętność zarządzania różnorodnymi zespołami to kompetencja, którą trudno przecenić. Bolesław Rok

¹¹ E. Mounier, *Wprowadzenie do egzystencjalizmów*, Biblioteka Więzi, Kraków 1964, s. 41.

¹² J. Sroka, *Dialog zablokowany – zarys środowiskowego mechanizmu ukrytej grupy interesu na przykładzie nauk politycznych*, „Biuletyn Centrum Partnerstwa Społecznego »Dialog«. Analizy, Ekspertyzy, Opracowania” 2016, nr 3(16), s. 16–20.

¹³ *Ibidem*, s. 28.

¹⁴ G. Makowski, *Poza prawem i obyczajem*, https://www.batory.org.pl/blog_wpis/poza-prawem-i-obyczajem/ (dostęp: 5.09.2023).



przekonuje, że jest ona wartością pożądaną dla wszelkiego typu organizacji, które chcą nadać za dynamiką zmian społecznych i stawiać się instytucjami przyjaznymi, włączającymi¹⁵. Jego zdaniem powinna ona mieć charakter długofalowej wizji rozwoju i stanowić formę obywatelskich postaw w biznesie. Bez koncentracji na umiejętnym docenianiu różnorodności i zarządzaniu nią, łatwo o zsuniecie się w akceptację działań wykluczających, w tym ksenofobicznych, rasistowskich, seksistowskich, ageizmu oraz adułyizmu, czyli dyskryminacji ze względu na wiek. Właściwe postawy całych organizacji oraz ich zespołów w sposób nierozzerwalny związane są z etyką. Rok pisze, że „złe zachowania ludzi w organizacjach nie są spowodowane tym, że ludzie z natury nie są etyczni, lecz tym, że kadra kierownicza zbyt małą wagę przywiązuje do doskonalenia kultury organizacyjnej opartej na poszanowaniu różnorodności”¹⁶.

Pod względem rozwoju zarządzania różnorodnością od początku lat 90. XX w. przeżyliśmy niebywały wręcz rozwój. W organizacjach cieszących się dobrą reputacją różnorodność traktowana jest jako wartość dodana, szansa na budowanie przyjaznych organizacji, lepiej spełniających oczekiwania różnych grup społecznych (interesariuszy) i stanowiąca paliwo dla kreatywności i innowacyjności. Jeszcze kilka lat temu, deklarując otwartość na różnorodność, podkreślano w wytycznych obowiązek „poszanowania każdego człowieka bez względu na jego pochodzenie, wyznanie, przekonania...”. Obecnie coraz częściej upatruje się w niej aspektów pozytywnych i rozwojowych, będących źródłem dumy. Od lat 90. XX w. mieliśmy do czynienia z kolejnymi falami emancypacyjnymi. Zwracano przy tym uwagę na specyficzne potrzeby danych grup społecznych, które ze względu na ich fundamentalne znaczenie powinny zostać uwzględnione w miejscach zaangażowania społecznego, obywatelskiego, zawodowego:

- ▶ fala I (lata 90. XX w., przed akcesją do Unii Europejskiej) – osoby z niepełnosprawnościami;
- ▶ fala II (od momentu akcesji do Unii Europejskiej) – kobiety;
- ▶ fala III (ostatnie lata) – osoby starsze;
- ▶ fala IV (ostatnie lata) – osoby LGBTQ+ oraz mniejszości narodowe¹⁷.

Uwzględniając skalę kryzysów, jakie dosięgnęły w ostatnich latach najmłodszych obywateli naszego kraju, niezwykle niepokojące statystyki odnoszące się do stosowania wobec nich przemocy oraz rosnącą świadomość społeczną, należy spodziewać się, że kolejna fala doskonaląca metody zarządzania różnorodnością dotyczyć będzie dzieci i młodzieży. Jak próbowałem wykazać na kartach niniejszej publikacji, naprawdę trudno wyobrazić sobie instytucję, dla której dzieci nie stanowią ważnych interesariuszy, o ile nie priorytetowych (tzw. pierwszego rzędu), to rzędu drugiego lub trzeciego. Uwzględnienie tej grupy w dialogu prowadzonym z interesariuszami przez poszczególne organizacje, przedsiębiorstwa i i urzędy wpisywałoby się w postulat partycypacji. Ta z kolei, jak podkreśla Marek Michalak, „potwierdza i rozwija dziecięce obywatelstwo. [...] odwołuje się ona do idei demokratyzacji stosunków społecznych i budowy nowych relacji społecznych opartych na równości i współdziałaniu na różnych poziomach społecznych – w perspektywie makro i mikro”¹⁸. Wymiarem absolutnie

¹⁵ B. Rok, *Przedmowa*, [w:] I. Warwas (red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019, s. 9–12.

¹⁶ *Ibidem*, s. 10.

¹⁷ *Ibidem*, s. 10–11.

¹⁸ M. Michalak, *Order Uśmiechu – wspólny świat dzieci i dorosłych*, Międzynarodowa Kapituła Orderu Uśmiechu, Warszawa 2020, s. 83.

minimalnym, wspólnym wszystkim organizacjom jest zakres pracowniczy – zatrudnianie rodziców i tworzenie właściwego środowiska pracy¹⁹, inwestycja w kompetencje zawodowe, w tym społeczne, godne wynagrodzenia i elastyczne warunki.

Jeśli chodzi o przywództwo demokratyczno-humanistyczne, mam na myśli takie, które odchodząc od stylu autorytarnego, koncentruje się na uniwersalnych ludzkich wartościach i traktowaniu dialogu jako niezbędnego warunku zarządzania i podejmowania decyzji. Dialog pełni w nim także funkcję tworzenia prawa wewnętrznego. W mojej ocenie centralną kategorią dla przywództwa w relacji do dobra wspólnego jest powiernictwo oparte na zaufaniu. Oznacza ono, że wszelkie funkcje kierownicze pełnione powinny być w celu realizacji dobra wspólnego, wykraczającego poza partykularne interesy i ambicje. Ideę tak rozumianego powiernictwa, a więc traktowania swojej roli jako przydzielonej nam czasowo, w ramach której jesteśmy zobowiązani do troski o powierzone nam dobro, przywołuje Robert Reich. Podkreśla on, że organizacje, w tym korporacje, „nie istnieją tylko dla udziałowców, ale także dla pracowników, lokalnych społeczności i całego społeczeństwa”²⁰.

Powiernictwo to kategoria odnosząca się dotąd głównie do urzędników i opisywana przez Transparency International Polska w podręcznikach procedur antykorupcyjnych. Jeśli założymy, a z takiej perspektywy pisana jest ta publikacja, że każda instytucja bez względu na sektor, jaki reprezentuje, powinna mieć swój wkład do dobra wspólnego poprzez zwiększanie skali pozytywnego wpływu społecznego, to jej pracownicy znajdują się w roli powierników w stosunku do innych ludzi, z którymi utrzymują relacje służbowe. Zgodnie z tym, do czego przekonuje Sobczyk, każda aktywność społeczna jest jednocześnie działalnością publiczną. Wpływ społeczny i środowiskowy – zarówno pozytywny, jak i negatywny – jaki mają instytucje poprzez swoje decyzje i inicjatywy, jest ogromny. Zakres odpowiedzialności liderów i liderów organizacji, przedsiębiorców i pracodawców instytucji komercyjnych i niekomercyjnych powinien skłaniać do odczytywania tych ról jako swoistej służby publicznej.

Wspomniana Transparency International Polska zamieściła następującą opinię jednego z sędziów wyrażoną w odniesieniu do urzędników publicznych: „Jako powiernicy dóbr publicznych są oni w sposób nieunikniony zobowiązani, by służyć społeczeństwu najwierniej jak to możliwe. Przy wypełnianiu swoich obowiązków mają wykazywać się inteligencją i wszystkimi posiadanymi umiejętnościami, pracowitością i sumiennością, powinni postępować wedle swego uznania nie dowolnie, lecz rozsądnie, a przede wszystkim wykazywać dobrą wolę, uczciwość i wysokie morale [...] Jeśli urzędnicy państwowi nie postępują w ten sposób i nie wypełniają tak swych obowiązków, ich działanie jest szkodliwe i nie idzie w parze z interesem publicznym”²¹. Nawet jeśli opis ten brzmi idealistycznie, to stanowi on ważny punkt odniesienia dla właściwie rozumianego przywództwa, które w każdego rodzaju organizacji zorientowane powinno być na sprawy obywatelskie – prawa człowieka (w tym prawa dziecka), w szczególności społeczne, oraz na interes ogólny, a nie partykularny. Oczywiście na mikropoziomie, we własnej instytucji czy zakładzie pracy, realizacja wartości dobra wspólnego odbywa się poprzez optymalne zarządzanie zespołem oraz zasobami materialnymi i niematerialnymi, jakie powierzane są pracującym w nim ludziom. Utrata perspektywy wzajemnych zależności i szerokiego kontekstu społecznego grozi wielkimi kosztami społecznymi

¹⁹ B. Rok, *Przedmowa*, op.cit., s. 11.

²⁰ R.B. Reich, *The Common Good*, Penguin Random House LLC, New York 2018, s. 112.

²¹ J. Pope, *Rzetelność życia publicznego. Podręcznik procedur antykorupcyjnych*, Transparency International Polska, Warszawa 2000, s. 91.



i środowiskowymi, które przerzucane są na zewnątrz podmiotu, co wynika z egoistycznie postrzeganej potrzeby maksymalizacji efektywności, mierzonej zyskiem lub innymi podobnego typu wskaźnikami. Koszty te płać najbardziej bezbronne jednostki i grupy społeczne, gdyż nie posiadają wystarczających zasobów (finansowych, społecznych, wiedzy, umiejętności) do ochrony swych praw. Dzieci są taką właśnie grupą z definicji.

Dążenie do wspólnego dobra zdaniem Henriego Tama jest pierwszą z cech doskonalenia procesu podejmowania decyzji, a więc najważniejszej funkcji przywództwa. Opisuując potrzebę praktykowania i ustawicznego uczenia się, zwraca on uwagę, że nauka przywództwa „nie polega na podejmowaniu abstrakcyjnych ćwiczeń intelektualnych, ale też z pewnością nie na gromadzeniu nowych informacji i faktów”²². Najważniejszym założeniem jest zapewnienie największej uwagi tym, którzy wymagają największego wsparcia. Bez niego analiza czysto technokratyczna doprowadzić może, i zazwyczaj doprowadza, do wdrażania zmian, w wyniku których nieproporcjonalne korzyści osiągają osoby i grupy najbardziej wpływowe i znaczące. Z kolei inni stają się coraz bardziej marginalizowani. Jako drugą cechę tego procesu wymienia Tam potrzebę uczenia się, które musi przybrać „postać wspólnej analizy”²³ i stałego weryfikowania planów oraz założeń wyjściowych przez jak największą liczbę osób, zespołów, grup społecznych. Zatem patrząc na ten proces z perspektywy zarządów lub polityków, nie można kierować się w nim jedynie formalnymi procedurami definiującymi daną kadencję (wybory, decyzje właściwych organów statutowych), ale podejście takie dotyczyć musi codziennej praktyki. Trzecią z wymienionych przez Tama cech jest stałe koncentrowanie się na „identyfikowaniu i obalaniu barier”²⁴ uniemożliwiających prowadzenie otwartej dyskusji i refleksji, zwiększających szansę na wzajemne uczenie się od siebie.

Powyższe rozważania prowadzą mnie do przekonania, że konstytutywną wartością dobrego przywództwa humanistycznego i demokratycznego jest przede wszystkim partycypacja. Dotyczy ona włączania w proces podejmowania decyzji jak najszerszych kręgów interesariuszy wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Najpopularniejszy model rozumienia i diagnozowania jakości społecznej partycypacji stworzony został przez Sherriego Arnsteina. Ma on formę drabiny o ośmiu szczeblach. Pierwsze dwa nazywane są „manipulacją” i „terapią”. Nie mają one nic wspólnego z faktycznym włączaniem szerszych kręgów społecznych. W tym przypadku wszelkie decyzje odnoszące się do ludzi oraz mające pełnić rolę „lekarstwa na bólaczki” podejmowane są odgórnie. Poziomy trzeci i czwarty to partycypacja pozorna – „informowanie” i „konsultowanie”, ale bez zobowiązania do tego, że ich wyniki uwzględnione zostaną przy podejmowaniu decyzji. Bardziej wyrafinowanym sposobem partycypacji pozornej jest „ugłaskiwanie”. Uwzględnia się tu głos doradczy, często stały, ale wciąż całkowite uprawnienia do decydowania pozostawione są w najbardziej uprzywilejowanych wąskich gremiach. Faktyczne uspołecznienie sprawowania władzy to poziomy „partnerstwa”, „delegowania” i „kontroli”. Na szczeblu partnerstwa mają miejsce wiążące w swoich ustaleniach negocjacje. Na najwyższych szczeblach decyzje podejmowane są prawie lub całkowicie samodzielnie²⁵.

Pośród wielu modeli przywództwa trzy zasługują na specjalną uwagę: wywodzące się z nurtu psychologii pozytywnej przywództwo transformacyjne, model przywództwa

²² H. Tam, *Szkoła liderów*, [w:] *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Krytyka Polityczna, Warszawa 2012, s. 79.

²³ *Ibidem*, s. 80.

²⁴ *Ibidem*, s. 81.

²⁵ S.R. Arnstein, *Drabina partycypacji*, [w:] *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Krytyka Polityczna, Warszawa 2012, s. 15–17.

opartego na godności Donny Hicks oraz przywództwo adaptacyjne, którego autorami są Ronald Heifetz i Marty Linsky.

Na przywództwo transformacyjne składają się cztery komponenty:

- ▶ **oddziaływanie ideowe** – zakłada kierowanie się przez liderów nie tylko motywacją korzyści i skuteczności, w szczególności tej rozumianej w sposób technokratyczny, ale przede wszystkim motywacją wynikającą z głębokiej aksjologii – tym, co dobre i słuszne. Wpływ liderów i liderów, a także przywództwa jako takiego, jest przede wszystkim wpływem etycznym;
- ▶ **motywacja inspirująca** – koncentracja pełniących role kierownicze na wspieraniu współpracowników i przekonywaniu do posiadania zdolności przekraczania ograniczeń utrudniających osiągnięcie celów;
- ▶ **stymulacja intelektualna** – uwzględnia stan niewiedzy pełniących role kierownicze. Rolą liderów i liderów nie jest posiadanie opinii i rozwiązań wobec problemów, są oni odpowiedzialni przede wszystkim za stwarzanie warunków do wspólnego poszukiwania rozwiązań poprzez kwestionowanie utartych skryptów działania i schematów myślenia;
- ▶ **indywidualizowane podejście** – charakteryzuje się okazywaniem troski o warunki pracy całego zespołu oraz osób indywidualnych, rozwój zawodowy i osobisty innych, bezpieczeństwo psychiczne i fizyczne. Wybija się ono na pierwszy plan w sytuacjach szczególnie trudnych dla zespołu, kryzysach, pracy pod dużą presją, a także w wielu ciężkich sytuacjach losowych poszczególnych osób. Daje ono ludziom siłę i nadzieję na porażenie sobie z doświadczanymi trudnościami²⁶.

Jeśli chodzi o przywództwo oparte na godności (ang. *dignity model*), Hicks wymienia dziesięć wyróżniających je cech:

- ▶ pełna akceptacja, a nawet afirmacja unikalnej tożsamości rasowej, płciowej, klasowej, seksualnej, religijnej, wieku, stanu zdrowia i sprawności każdego człowieka stawiana wyżej niż identyfikacja wynikająca jedynie z ról podległości służbowej, co stwarza warunki do zaistnienia autentyczności i równości pod względem bezwarunkowej godności ludzkiej;
- ▶ uznanie dla talentów, ciężkiej pracy, kreatywności i zaangażowania poszczególnych osób, docenianie wkładu ich umiejętności, pomysłów i doświadczeń w życie zespołu i instytucji;
- ▶ potwierdzenie ważności ludzi poprzez uważność – aktywne słuchanie i responsywność;
- ▶ świadoma i stała praca nad włączaniem ludzi w życie organizacji, stwarzająca przekonanie o przynależności na każdym poziomie relacji społecznych;
- ▶ dbanie o poczucie bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego, które eliminuje lęk i wstyd oraz uwalnia potencjał dialogu;
- ▶ sprawiedliwe traktowanie ludzi w oparciu o reguły panujące w danej instytucji i wspólnie ustalone pryncypia równe dla wszystkich, bez względu na pełnioną funkcję;
- ▶ wzmacnianie niezależności i autonomii ludzi (podmiotowości), by działali w zgodzie z własnym wyczuciem, budowanie sprawczości i pielęgnowanie poczucia nadziei i możliwości;
- ▶ stałe nastawienie na próbę zrozumienia innych, ciekawość poznawcza okazywana ludziom oraz ich poglądom i przekonaniom;
- ▶ kierowanie się wiarą w to, że ludzie działają na podstawie dobrych motywacji i dążą do spójności swoich działań i przekonań;

²⁶ N. Sivanathan, K.A. Arnold, N. Turner, J. Barling, *Jak być dobrym liderem: przywództwo transformacyjne a dobrostan*, [w:] P.A. Linley, S. Joseph (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 153–168.



- ▶ branie odpowiedzialności za decyzje i działania podejmowane przez sprawujących funkcje kierownicze, okazywane także poprzez przyznanie się do błędów i skrucę, w szczególności w sytuacjach naruszających godność innych²⁷.

Niezwykle interesująca w podejściu Hicks jest lista zachowań, które niszczą godnościowe przywództwo. Są nimi: uleganie wpływowi złych zachowań innych (uleganie złym odczuciom wywoływanym pod ich wpływem), dążenie do zachowania twarzy kosztem autentyczności, ucieczka przed odpowiedzialnością w sytuacjach trudnych (w szczególności tych, które wymagają przyznania się do popełnionych błędów), poszukiwanie fałszywego poczucia własnej godności wymagającej potwierdzenia przez świat zewnętrzny, unikanie konfliktów za wszelką cenę, brak otwartości na informację zwrotną, choćby najbardziej krytyczną wobec siebie, taktyka oskarżania i ośmieszania innych jako ucieczka przed własnym poczuciem winy, zaangażowanie w obmowy innych, plotki, ocenność postawy i regularne krytykowanie współpracowników²⁸.

Przywództwo adaptacyjne przedstawiane jest z kolei jako przeciwieństwo podejścia technicznego. To drugie opiera się na formalnie sprawowanej władzy, odgórnych poleceniach i decyzjach, przy zastosowaniu znanych i utartych metod radzenia sobie z trudnościami. Problemy i sposoby ich rozwiązywania są precyzyjnie nazywane. Autorzy podkreślają, że w tak szybko zmieniającej się i złożonej rzeczywistości odwoływanie się do wypracowanych przez lata schematów często bywa zupełnie nieskuteczne. W związku z tym ważna jest umiejętność rozpoznania, które ze zmian, jakim podlega dana instytucja, są powtarzalne i przewidywalne, a które stanowią zupełnie nowe wyzwania. Wobec pierwszych uzasadnione jest potraktowanie ich jako pewnego technicznego zadania do wykonania. W przypadku drugim zastosować należy przywództwo adaptacyjne. Wymaga ono mobilizacji sił twórczych w organizacji, dążenia do integralności etycznej, otwartości wobec zespołów, uczciwości w zakresie przyjmowania i udzielania informacji zwrotnej, zdolności do rozpoznawania swoich niedoskonałości i zaniedbań oraz zasobów, jakimi się dysponuje, poszerzania przestrzeni dialogu z wieloma interesariuszami i włączania ich w proces poszukiwania rozwiązań. Najważniejszym aspektem jest jednak odwaga do służenia ludziom i danej organizacji w oparciu o system wartości, stanowiący dla niej kluczową część tożsamości, poprzez wzmacnianie sprawczości i podmiotowości ludzi²⁹.

Wszystkie przywołane modele opierają się na wzmacnianiu podmiotowości ludzi oraz łączeniu szerokich kręgów wewnątrz i na zewnątrz instytucji w poczuciu odpowiedzialności za dokonywaną zmianę społeczną. Istotne jest w nich dążenie do wspólnoty celów, potrzeb i wartości. Wyraźnie podkreśla się fakt, że przywództwo jest czynnikiem prowadzącym do zmiany i adaptacji, a wchodzenie w relacje przywódcze powinno być rozwojowe dla wszystkich uczestniczących w nich osób i instytucji³⁰.

Gdybym miał ponadto szukać symbolicznych opisów dla zobrazowania tego, co łączy wszystkie trzy modele przywództwa, zastosowałbym dwie komplementarne metafory. W pierwszej kolejności skorzystałbym z używanej często przez Romana Lepperta w rozmowach metafory ogrodu. Rolą liderów i liderki jest jego dogłębne oglądanie, zdejmowanie barier

²⁷ Organizing Engagement, *Dignity Model*, <https://organizingengagement.org/models/dignity-model/> (dostęp: 6.09.2023).

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ R. Heifetz, M. Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change*, Harvard Business Review Press, Boston 2017, s. 14–15, 52–62.

³⁰ K. Ciesiołkiewicz, *Kondycja dialogu społecznego...*, op.cit., s. 48.



rozwojowych³¹, wspieranie w taki sposób, by każdy jego element mógł wzrastać według właściwego dla siebie tempa. Ważne jest także zaakceptowanie paradoksów, godzenie powierzchownie sprzecznych oczekiwań – odejście od dychotomii „albo to, albo to” na rzecz inkluzywnego „i to, i to”. Holistyczny ogląd wydaje się być tutaj warunkiem koniecznym. Liderki i liderzy wyrastają ponad uwarunkowania instytucjonalne, procedury i wąsko rozumiane zakresy obowiązków. Przywódca jest „primus inter pares, pierwszym wśród równych, kimś, kto potrafi organizować pracę nie tylko indywidualną, ale również zespołową, potrafi wzbudzać motywację wewnętrzną, doceniać [...] Znajduje tu zastosowanie maksyma Lao Tse: »o dobrym przywódcy ludzie mówią: zrobiliśmy to sami«”³².

Drugą metaforą, którą można zastosować wobec podstawowej funkcji przywództwa, jest szczególnie bliskie mi sformułowanie „strażnik nieomknięcia”. Rozumiem je jako inspirowanie, troskę o proces i optymalnie bezpieczne oraz przyjazne warunki, bez przedstawiania nadmiernej precyzyjnych rozwiązań i odgórnego definiowania norm. Normy i wiedza wytwarzane są w dialogu z innymi i mają charakter dynamiczny, zmieniają się w czasie. Potrzeba posiadania całkowicie „domkniętych” wizji i planów, a więc bardzo silnych przekonań, co do konkretnych rozwiązań na wszystkich poziomach zarządzania, hamuje rozwój instytucji, zespołu, ale przede wszystkim jest działaniem sprzecznym z wartością dobra wspólnego oraz traktowania aktywności zawodowej, a także ról kierowniczych jako integralnej części sfery publicznej i potrzeby realizacji społecznych praw człowieka. „Strażnika nieomknięcia” traktować należy zarówno jako metaforę opisującą jednostkę, jak i całą instytucję. W pierwszym przypadku naczelną cnotą człowieka pełniącego takie role wydaje się być zdolność do samoograniczania się (także we własnych pomysłach) oraz przyjęcie etycznej zasady, że im większe mam uprawnienia, tym mniej samowoli i więcej odpowiedzialności za wspólne dobro. Przyświecać tej funkcji musi także świadomość naturalnych cech dynamiki społecznej wskazywanych przez Volkana i Mouniera, że wcześniej czy później każda społeczność, bez ciągłej i dialogicznej pracy nad sobą i bez właściwych wzmocnień ze strony pełniących role przywódcze, zamienia się w zamkniętą wspólnotę egoizmu. W przypadku odniesienia metafory do całej organizacji sytuacja jest analogiczna i związana zazwyczaj z wynaturzeniami biurokracji. Zdaniem Brooksa Atkinsa „biurokracje są po to, by służyć dobru publicznemu. Jednak kiedy tylko ustanawia się biurokrację, zaczyna ona żyć własnym życiem wewnętrznym, a społeczeństwo postrzegać jako wroga”³³.

Przechodząc do części narzędziowej podkreślić należy, że przytoczone zostaną tu rozwiązania instytucjonalne w zakresie zarządzania etyką, standardów ochrony dzieci, przestrzegania praw człowieka, praw dziecka i przeciwdziałania przemocy, zarządzania tzw. zgodnością, różnorodnością oraz odpowiedzialną komunikacją. Spełniają one kryteria instytucjonalne – są systemowe i dotyczą dużych grup społecznych, całych organizacji. W praktyce przybierać mogą różne nazwy. Jedne określa się mianem procedur, inne, nieco bardziej elastyczne – zasadami postępowania, kolejne to kodeksy lub standardy. Poszczególne terminy na potrzeby tej publikacji proponuję traktować wymiennie. Chcę podkreślić, że wszystkie przedstawione rozwiązania stanowią bardzo ważne narzędzia zarządzania. Ponadto listy nie należy w najmniejszym stopniu traktować jako zamkniętej.

³¹ E. Leppert, *Empatyczny edukosmos*, <https://www.youtube.com/watch?v=5hK3HxNh3e4> (dostęp: 5.09.2023).

³² B. Igielska, *System zniechęca do zostania nauczycielem – twórca pedagog nie akceptuje ograniczania autonomii*, <https://www.prawo.pl/oswiata/bariery-w-wykonywaniu-zawodu-nauczyciela-wywiad-z-prof-romanem,510282.html> (dostęp: 5.09.2023).

³³ J. Pope, *Rzetelność życia publicznego...*, op.cit., s. 91.



Poruszam się w polu doświadczeń własnych oraz zespołów, ekspertek i ekspertów, z którymi w ostatnich latach miałem przyjemność pracować. Z mojej perspektywy stanowi to komplementarny obraz dostępnych dzisiaj instrumentów, które dojrzałe organizacje powinny rozważyć w zakresie funkcji i celów, jakie te narzędzia spełniają, chcąc doskonalić swoje metody zarządcze. Ich uwzględnienie i mądre zastosowanie może się przyczynić do uruchomienia nowej fali w myśleniu o zarządzaniu różnorodnością – większej koncentracji na wpływie podejmowanych działań na dzieci i młodzież oraz potraktowania tej grupy społecznej jako naturalnego interesariusza, co tym samym otwiera drogę do budowania instytucji empatycznych.

Zarządzanie etyką

Najczęściej zarządzanie etyką w organizacji przybiera formę skodyfikowaną. Dobrze przygotowane kodeksy, o czym w rozmowie opowiada **Robert Sroka** (zob. s. 147), przyczyniać się mogą do zmniejszania skali korupcji, kłamstwa, nadużywania pozycji zawodowej, mobbingu i innych patologii, zmniejszania liczby sytuacji, w ramach których dochodzi do konfliktu interesów, znaczącego zwiększenia zaufania wszystkich będących w relacji z organizacją, polepszenia reputacji instytucji, jej pracowników i współpracowników, wzmocnienia lojalności personelu wobec organizacji. Zarządzanie etyką zawsze spełnia dwie funkcje: wewnętrzną i zewnętrzną. Andrzej Klimczuk przekonuje, że funkcja wewnętrzna „dotyczy dostarczania wiedzy i wskazywania pracownikom etycznego wymiaru działalności organizacji. Indywidualne wartości i zasady uczciwego postępowania nie są bowiem wystarczające do pełnienia ról zawodowych i nie muszą prowadzić do postępowania zgodnie z misją organizacji oraz na rzecz dobra wspólnego”³⁴. Funkcja zewnętrzna z kolei dotyczy długo budowanej reputacji, której siłą przekłada się na zaufanie społeczne.

Nie jest oczywiście możliwe i nie jest pożądane posiadanie zbioru etycznych nakazów, które regulowałyby zachowania w każdej z możliwych sytuacji. To, co jest realne, to możliwość wytyczania wskazówek wobec niektórych sytuacji. Ważną ich częścią są etyki zawodowe, będące „zbiorem zasad wyznaczających obowiązki moralne związane z czynnościami zawodowymi człowieka, obowiązki odczuwane jako szczególnie ważne”³⁵. Zadaniem tego typu dokumentów jest także sugerowanie i narzucanie „określonych wyborów w sytuacjach konfliktowych”³⁶. Kodeks „zawiera obok ogólnych wytycznych również szczegółowe normy traktowane jako obowiązujące bezwzględnie, niezależnie od okoliczności”³⁷.

Kodyfikacja zasad etycznych napotyka też na przeciwników, których krytyka nie jest pozbawiona podstaw. Mianowicie dowodzą oni, że wystarczająca jest uniwersalna etyka ogólna, która powinna być przez każdego odczytywana w zależności od uwarunkowań kontekstowych. Nadmierna kodyfikacja zabija zdolność moralnego rozeznawania sytuacji.

Katarzyna Fijałkowska podaje trzy argumenty przemawiające za formułowaniem kodeksów:

- ▶ Etyka ogólna jest nadto oddalona od kontekstów, w jakich funkcjonują ludzie, i konkretnych dylematów, z jakimi mierzą się w swojej działalności. Etyka zawodowa (etyka

³⁴ A. Klimczuk, *Możliwość i użyteczność moralna kodyfikacji norm etyki zawodowej. Przegląd stanowisk etycznych*, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/4719> (dostęp: 5.09.2023), s. 113.

³⁵ I. Lazari-Pawłowska, *Etyka. Pisma wybrane*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1992, s. 89.

³⁶ *Ibidem*.

³⁷ *Ibidem*.

biznesu, etyka organizacji) musi jednak uwzględniać kontekst kulturowy i społeczny. Powinna być środkiem ułatwiającym ludziom i organizacji lepsze odczytanie i dopasowanie się do wyzwań społeczno-kulturowych.

- ▶ Kodeksy nie zwalniają z odpowiedzialności indywidualnej, a mają jedynie ułatwiać wytyczenie jej zakresu i stopnia.
- ▶ Ułatwiają lepsze zrozumienie oczekiwań wobec pełnionej roli, w szczególności w zakresie postawy i systemu wartości. Pomagają podejmować trafniejsze decyzje. Zapobiegają spotykanej często niezdolności do podejmowania jakichkolwiek decyzji, a także dystansowania się wobec pełnionych ról oraz instytucji, dla której się pracuje³⁸.

Co taki kodeks może zawierać? Proponuję uwzględnić w nim przynajmniej siedem elementów:

- ▶ **opis instytucji** z perspektywy jej tożsamości, tego, kim jest i co stanowi o jej specyfice;
- ▶ **misję** – odpowiedź na pytanie, po co istnieje i dla kogo;
- ▶ **zestaw wartości**, które dla danej instytucji stanowią centralny punkt odniesienia. Poza ich nazwaniem niezbędne jest zdefiniowanie ich ukonkretnionego znaczenia dla danej instytucji, a nawet poszczególnych zespołów. Wartości na poziomie centralnym, także odpowiednio wyjaśnione, mogą mieć znaczenie parasolowe dla rozumienia tych odnoszących się do konkretnych zespołów. Przykładowo, jeśli na poziomie całej instytucji przyjmujemy wartość „przyjazny”, która oznaczać może „życzliwy, pozytywny sposób komunikowania się wewnątrz i na zewnątrz organizacji”, to w konkretnym dziale tej instytucji przybrać ona może komplementarną, ale bardziej szczegółową formę, np. „Informację o decyzji odmownej staram się przekazać w pierwszej kolejności w trakcie spotkania na żywo lub w rozmowie telefonicznej, wyjaśniając jej powody w sposób możliwie pełny”. Pomocne może być definiowanie wartości lub zasad w języku zachowań, po których możemy poznać, na ile są one realizowane;
- ▶ **zobowiązania** – w relacjach społecznych powszechnie niedoceniane są intencje, z jakimi podejmujemy działalność, choć to one odgrywają pierwszorzędą rolę w budowaniu zaufania. Umiejętność formułowania zobowiązań instytucji i jej zespołów wobec osób, grup społecznych i innych partnerów instytucjonalnych to integralna część budowania reputacji organizacji;
- ▶ **relacje z otoczeniem** – opis tego, jacy interesariusze są dla instytucji priorytetowi, np. dzieci i młodzież, klienci, środowisko naturalne, społeczność lokalna, kontrahenci, organizacje zajmujące się edukacją, oraz co chce, by charakteryzowało ją w podejściu do nich;
- ▶ **zasady indywidualnego zachowania** – wyznaczające nie tylko intencje, zobowiązania i motywacje podmiotu zbiorowego, ale także te, które cechować powinny przedstawicieli danej organizacji;
- ▶ **instrukcję** dotyczącą tego, gdzie i jak zgłaszać można pytania, wątpliwości, komentarze lub naruszenia kodeksu – należy wyznaczyć ścieżkę, z podaniem konkretnych adresów e-mail, być może też numerów telefonów, wskazać funkcje lub zespoły zajmujące się w danej instytucji zarządzaniem etyką. Zapewniona musi być także opcja anonimowego zgłaszania zapytań i spraw do komisji.

Jednocześnie strażnikiem kodeksu etyki powinno być zawsze kierownictwo instytucji. Krytycznie ważnym instrumentem jest funkcja komisji ds. etyki lub rzeczniczki/rzecznika

³⁸ A. Klimczuk, *Możliwość i użyteczność...*, op.cit., s. 112.



etyki. Wskutek wielu nadużyć w miejscach pracy, a także rażących nadużyć – wszelkich form przemocy – wobec dzieci w instytucjach powołanych do opieki nad nimi i troski, takich jak organizacje wychowawcze czy kluby sportowe, rozgorzała dyskusja o potrzebie powoływania tego rodzaju organów wewnętrznych. Niestety, wciąż posiada je mniejszość instytucji. Samo wyznaczenie rzeczniczki lub rzecznika nie musi wiele zmieniać. Fundamentalnie ważne w mojej ocenie są następujące praktyczne aspekty, będące warunkiem koniecznym umożliwiającym elementarną skuteczność:

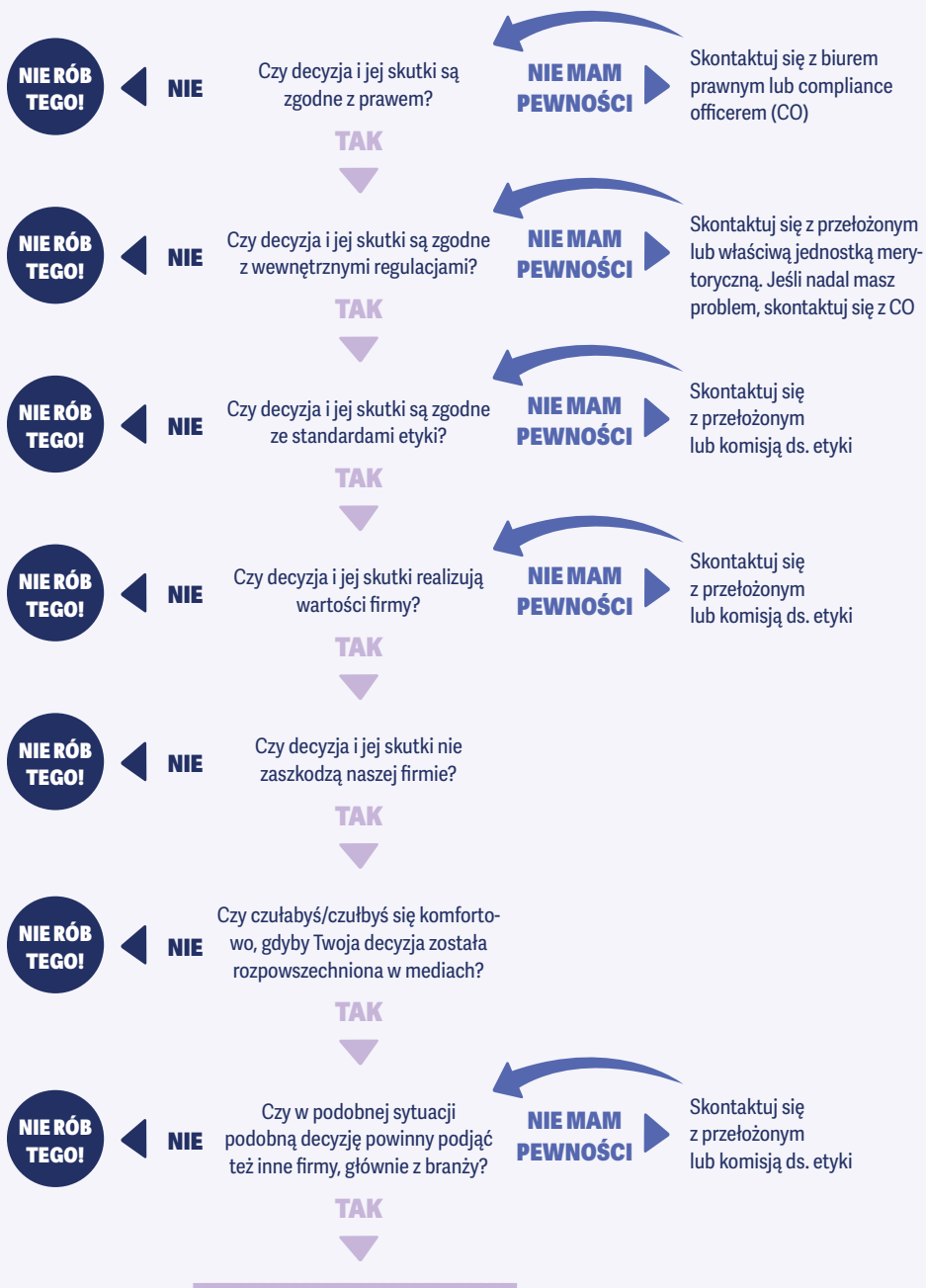
- ▶ **kolegialność** – ciała tego typu powinny być zawsze kolegialne. Rozpatrywanie spraw trudnych dla ludzi i organizacji odbywać się może wtedy z uwzględnieniem znacznie szerszej perspektywy. Zbyt wiele jest błędów poznawczych, by jedna osoba stanowiła właściwą rękojmię rzetelności prowadzonych spraw. Pamiętać też należy, że komisja jako strażniczka kodeksu etyki powinna być zobowiązana do prowadzenia stałego dialogu z otoczeniem i pracownikami, dookreślania zasad i wartości zawartych w kodeksie, a także proponowania zmian;
- ▶ **autonomia** – komisja musi mieć zapewnioną elementarną autonomię, by prowadząc postępowania i próbując rozstrzygać dylematy, nie kierowała się lękiem o własną pozycję. Dlatego członkowie takiej komisji powoływani powinni być na okres danej kadencji, raportować muszą do najważniejszej osoby w organizacji, a w szczególnych przypadkach do jej przełożonych. Założyć należy, że przełożeni mogą stanowić przedmiot badania. Istotne jest, żeby powoływać do komisji osoby z dużym doświadczeniem i osobistą uczciwością, cieszące się w danej instytucji dobrą reputacją oraz postrzegane jako autorytet;
- ▶ **narzędzia** – komisja dysponować powinna właściwymi narzędziami, a więc zasadami lub regulaminami działania, możliwością zlecania zadań i zamawiania opinii ekspertów, np. prawników, psychologów, etyków, specjalistów z zakresu zarządzania i poszczególnych obszarów tematycznych, zlecania audytów i śledztw, jeśli sytuacja tego wymaga, dostępu do wszelkich danych, w tym pełnego wsparcia ze strony zespołów personalnych;
- ▶ **funkcja wsparcia** – ważne jest, by komisja etyki nie była kojarzona z rolą „inkwizycji”, ale z zespołem, który nie tyle dokonuje ocen, co waży racje, próbując dochodzić do rozwiązań. Komisja ds. etyki moim zdaniem powinna być także instrumentem budowania właściwej i przyjaznej kultury organizacyjnej, opartej na nieustannie prowadzonym dialogu. Może też pełnić rolę antidotum na bólczkę opisywanej wcześniej radykalizacji, agresji i ferowania szybkich ocen w każdej ze spraw. Kultura ważenia racji, uwzględniania złożonych kontekstów, w jakich znajdują się ludzie i całe zespoły, intencje i dogłębna analiza konsekwencji, mogą być bezcennym przykładem prowadzenia dialogu i partycypacji. Jako strażniczka wartości i zasad etycznych komisja w sposób szczególny dbać powinna o to, by w sytuacjach naruszenia zasad etyki działania naprawcze, edukacyjne, uświadamiające, usprawniające funkcjonowanie całej organizacji następowały możliwie szybko, a w przypadkach niezbędnych – decyzje personalne podejmowane były przez właściwych przełożonych w trybie natychmiastowym. Ważną funkcją wspierającą może być regularna praca kierownictwa instytucji z komisją etyki, warto bowiem konsultować wszystkie istotne decyzje, uwzględniając przy tym dogłębne analizy od strony etycznej.

Rozwiązaniem, które promuje Robert Sroka, są tzw. drzewka decyzyjne, przybierające bardziej lub mniej szczegółową formę, którym mogą także towarzyszyć przewodniki pomagające w formułowaniu pytań i poszukiwaniu odpowiedzi w ramach procesu decyzyjnego w danej instytucji.

Przykładowe drzewko decyzyjne

Drzewko podejmowania etycznych decyzji

Spróbuj zdefiniować wyzwania etyczne / potencjalne skutki tej konkretnej decyzji.
Oddziel fakty związane z rozpatrywaną sytuacją od emocji.





To tylko część wskazań ogólnych. Pamiętać należy, że kodeks nie powinien zawierać nadmiernie precyzyjnych instrukcji postępowania. Chodzi o budowanie świadomej odpowiedzialności, więc jego twórcom bliższa powinna być w tym przypadku metafora kompasu wyznaczającego właściwy kierunek, a nie instrukcji obsługi urządzenia.

Wchodząc szerzej na pole całego systemu zarządzania etyką w organizacjach, na podstawie analiz Bolesława Roka i Joanny Woźniczko warto zwrócić uwagę na kilka wskazań, jakie brali oni pod uwagę:

Dokumenty wyznaczające formalne zasady postępowania etycznego:

- ▶ system zarządzania programami etycznymi;
- ▶ zasady powoływania komisji ds. etyki i/lub rzecznicki/rzecznika ds. etyki;
- ▶ opis kompetencji komisji i rzecznicki/rzecznika;
- ▶ polityka poszanowania godności w miejscu pracy;
- ▶ kodeks dobrych praktyk;
- ▶ kodeks etyki;
- ▶ deklaracje wartości.

Sposób powstawania kodeksu etyki lub innego dokumentu spełniającego te same funkcje:

- ▶ przynajmniej raz w roku modyfikowany;
- ▶ opracowany we współpracy z różnymi grupami interesariuszy;
- ▶ opracowany we współpracy z ekspertami zewnętrznymi;
- ▶ opracowany w całości przez osoby zatrudnione w danej instytucji;
- ▶ uwzględnia wcześniej istniejące dokumenty;
- ▶ opracowany na podstawie wytycznych kodeksu etyki istniejącego w organizacji nadrzędnej, np. spółce matce lub instytucji właścicielskiej;
- ▶ jedynie przetłumaczony lub wprowadzony bez zmian na podstawie odgórnej decyzji.

Sposób stosowania kodeksu etyki:

- ▶ jest częścią całościowej infrastruktury etycznej;
- ▶ został formalnie przyjęty przez zarząd;
- ▶ stanowi podstawę dla innych polityk w danej instytucji;
- ▶ jest przekazywany partnerom społecznym przy okazji porozumień i podpisywania umów;
- ▶ obliuguje kontrahentów do podpisywania zobowiązań przestrzegania określonych w nim zasad;
- ▶ zobowiązuje kontrahentów i partnerów do podpisywania deklaracji o zapoznaniu się z nim;
- ▶ obliuguje pracowników do podpisywania oświadczeń o zapoznaniu się z jego treścią;
- ▶ jest dostępny na stronie internetowej organizacji.

Kto jest odpowiedzialny za zarządzaniem programem etyki:

- ▶ sprawujący najwyższą funkcję w organizacji, np. prezes;
- ▶ rzecznik ds. etyki wyznaczony wyłącznie do tych zadań;
- ▶ rzecznik ds. etyki – wyznaczony w ramach zadań dodatkowych;
- ▶ rzecznik ds. etyki – wybrany przez pracowników;



- ▶ rzecznik ds. etyki – pracownik naukowy współpracujący z organizacją w tym zakresie;
- ▶ komisja ds. etyki złożona z przedstawicieli różnych działów;
- ▶ zewnętrzna firma, np. kancelaria prawna.

Procedury:

- ▶ możliwość zachowania pełnej anonimowości zgłaszającego;
- ▶ możliwość zachowania ograniczonej anonimowości zgłaszającego;
- ▶ zgłoszenia odbywają się osobiście, np. drogą e-mail, w rozmowie telefonicznej, rozmowie bezpośredniej;
- ▶ zgłoszenia odbywają się z wykorzystaniem dedykowanej platformy internetowej;
- ▶ zgłoszenia mogą być dokonywane wyłącznie przez etatowych pracowników, niezależnie od stanowiska;
- ▶ zgłoszenia mogą być dokonywane wyłącznie przez osoby pracujące dla danej organizacji, bez względu na formę umowy;
- ▶ zgłoszenia mogą być dokonywane przez każdego interesariusza danej instytucji.

Działania doskonalące kulturę etyczną:

- ▶ szkolenia okresowe;
- ▶ szkolenia dla nowo przyjętych pracowników i współpracowników;
- ▶ dodatkowe szkolenia z zakresu etyki dla kandydatów na wybrane stanowiska;
- ▶ przestrzeganie zasad etyki jest elementem formalnej oceny pracowniczej;
- ▶ dobrowolne spotkania pracowników z rzeczniką/rzecznikiem lub komisją ds. etyki;
- ▶ roczne konsultacje wewnętrzne w zakresie dylematów etycznych w organizacji;
- ▶ okresowe badania dotyczące poziomu kultury etycznej;
- ▶ procedury umożliwiające nagradzanie pracowników i zespoły za podejmowanie najlepszych praktyk w zakresie etyki;
- ▶ aktualne projekty związane z upowszechnianiem zasad etyki, także z partnerami zewnętrznymi³⁹.

Powyższa struktura pokazuje różne wymiary i możliwe podejścia w drodze do osiągnięcia dojrzałości w zarządzaniu etyką w organizacji. Im wyżej umocowana jest bezpośrednia odpowiedzialność za nią, im szerszy jest krąg uwzględnianych w jej ramach interesariuszy, im ważniejsza podstawa prawa wewnętrznego regulująca jej działalność, tym większa skuteczność jej prowadzenia.

Polecam rozmowę z **Robertem Sroką** (zob. s. 147).

Zarządzanie różnorodnością

Inwestowanie w zarządzanie różnorodnością jako kompetencją jest jednym z najbardziej obywatelskich aktywności, jakie podejmować może pracodawca, bez względu na specyfikę i obszar działania danej instytucji.

³⁹ B. Rok, J. Woźniczko, *System zarządzania programem etyki. Raport z badań*, [w:] K. Wyszkowski, Ł. Kolanko, O. Siedlanowska-Chałuda, N. Rudczyk, A. Lewandowska, A. Sochoń, K. Małys (red.), *Biznes i prawa człowieka. Koalicja rzeczników etyki – nam zależy*, Global Compact Poland, Warszawa 2019, s. 106–113.

Ponownie cytując Roka: „Takie umiejętności i kompetencje kadry kierowniczej mają wpływ nie tylko na jakość życia w pracy różnych grup pracowników, ale także na rozwój firmy [każdej organizacji – KC] oraz gospodarki i społeczeństwa jako całości”. Jak bardzo są to kompetencje niezbędne do funkcjonowania ustroju i kultury demokratycznej, pokazuje dekalog cech i kompetencji obywatela demokratycznego Fathaliego M. Moghaddama⁴⁰. Po dokonaniu niezbędnych modyfikacji wobec modelu wyjściowego, dekalog ten wygląda następująco:

Dekalog cech i kompetencji obywatela demokratycznego

1

samokrytycyzm – umiejętność dopuszczenia do siebie, że mogą się mylić

2

gotowość do podważania utartych norm, schematów myślenia i działania w konstruktywny sposób

3

gotowość do zmiany własnej opinii, jeśli są ku temu racjonalne przesłanki, a także radzenie sobie z wieloznacznością

4

potrzeba zrozumienia osób, które są inne ode mnie, i zdolność do wychodzenia poza własne ograniczenia

5

gotowość do uczenia się od tych, którzy znacznie różnią się ode mnie pod wieloma względami

6

korzystanie z wielu różnorodnych źródeł informacji i wiedzy

7

otwartość na nowe doświadczenia i ich aktywne poszukiwanie

8

zdolność do dzielenia się własnymi opiniami i doświadczeniami

9

przekonanie o potrzebie kształtowania rzeczywistości społecznej poprzez odrzucanie tego, co prowadziło do złych konsekwencji i czerpanie z doświadczeń konstruktywnych

10

świadomość istnienia reguł dobra i zła oraz przekonanie, że relatywizm moralny nie służy demokracji, co w konsekwencji oznacza zaakceptowanie najbardziej uniwersalnych praw chroniących godność każdego człowieka, dla których najszerszą ramę stanowią Powszechna deklaracja praw człowieka i obywatela, a także Konwencja o prawach dziecka oraz inne krajowe i międzynarodowe dokumenty definiujące prawa człowieka i prawa dziecka



Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Moghaddam, *The Psychology of democracy*, American Psychological Association Press, Washington 2016, s. 57–66.

⁴⁰ F. Moghaddam, *The Psychology of democracy*, American Psychological Association Press, Washington 2016, s. 57–66.



Z perspektywy różnic ludzkich, jako przykładową i tylko jedną z wielu, przyjąć można typologię ujętą w zamieszczonej poniżej tabeli.

Tabela różnorodności	
Kategorie i rodzaje różnorodności	Rodzaj różnorodności
Różnice w kategorii społecznej	Rasa, pochodzenie etniczne, płeć, wiek, religia, orientacja seksualna, sprawność fizyczna
Różnice w wiedzy i umiejętnościach	Wykształcenie, wiedza funkcjonalna, wiedza specjalistyczna, szkolenia, doświadczenie, zdolności
Różnice w wartościach i światopoglądzie	Tło kulturowe, światopogląd
Różnice osobowościowe	Styl poznawczy, efektywność, czynniki motywujące
Różnice w organizacji/światopoglądzie	Staż pracy, funkcja, stanowisko w hierarchii firmy, dziedzina itp.
Różnice w relacjach społecznych	Relacje w pracy, przyjaźnie, związki w społeczności, przynależność do grup

Źródło: E. Mannix, M.A. Neale, What differences make a difference?, „Psychological Science in the Public Interest” 2005, vol. 6, nr 2, s. 31–55.

W aspekcie instytucjonalnym różnorodność rozumieć można w oparciu o analizę tożsamości człowieka jako tożsamość:

- ▶ **pierwotną:** osobowość, rasa, wiek, płeć, narodowość, orientacja seksualna, zdolności psychofizyczne;
- ▶ **wtórnią:** miejsce zamieszkania, wykształcenie, dochody, religia, rodzicielstwo, doświadczenie zawodowe, stan cywilny, nawyki, wygląd;
- ▶ **organizacyjną:** zakres wykonywanych obowiązków, lokalizacja miejsca pracy, środowisko pracy, rodzaj wykonywanej pracy, zespół, rodzaj zatrudnienia, stanowisko, staż pracy⁴¹.

Polityka zarządzania różnorodnością, wspierająca budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej, powinna uwzględniać m.in. następujące obszary: rekrutację pracowników (wolną od uprzedzeń i stereotypów, nastawioną na wartości), środowisko pracy, zarządzanie ryzykiem (przeciwdziałanie niepożądanym zachowaniom sprzecznym z kodeksem etyki), wizję i strategię, główną działalność organizacji (np. docenienie różnorodności klientów, obywateli, dążenie do odpowiedzi na ich zróżnicowane potrzeby), przywództwo (zarządzanie różnorodnością jako kompetencją kierowniczą), wynagrodzenia (przejrzystą strukturę i zasady wynagradzania, eliminowanie luk płacowych), rozwój zawodowy (równy dostęp do możliwości uczenia się i awansu)⁴².

Ważną rolę w kształtowaniu świadomości wartości różnorodności oraz wynikających z niej metod organizacji odegrała Karta różnorodności przygotowana 11 lat temu przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Nadal wiele instytucji podejmuje decyzję o przyjęciu jej zasad i przekłada je na praktykę działania w postaci odpowiednich standardów.

⁴¹ K. Ciesiołkiewicz, M. Pytlarczyk, *Zarządzanie różnorodnością w Orange Polska*, [w:] I. Warwas (red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019, s. 203.

⁴² K. Ciesiołkiewicz, M. Pytlarczyk, *Zarządzanie różnorodnością...*, *op.cit.*, s. 206.

KARTA RÓŻNORODNOŚCI

Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Różnorodność jest fundamentalną wartością współczesnego społeczeństwa. Polityka równego traktowania i zarządzanie różnorodnością przynosi wymierne korzyści i wpływa na rozwój oraz innowacyjność organizacji.



Mając na uwadze poszanowanie dla różnorodnego, wielokulturowego społeczeństwa oraz kładąc szczególny nacisk na politykę równego traktowania ze względu na **pleć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonanie polityczne, przynależność związkową, orientację psychoseksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, styl życia, formę, zakres i podstawę zatrudnienia, inny typ współpracy oraz inne przesłanki narażone na zachowania dyskryminacyjne** nasza organizacja zobowiązuje się do wdrażania zasad zarządzania różnorodnością i polityki równego traktowania oraz ich promowania i upowszechniania wśród wszystkich interesariuszy organizacji. Mając na uwadze powyższe, zobowiązujemy się do:

- ▶ **tworzenia atmosfery i kultury organizacyjnej**, która zapewnia szacunek dla różnorodności, poprzez włączanie zarządzania różnorodnością, kwestii zarządzania wiekiem i równości płci do wszystkich adekwatnych polityk i procedur stosowanych w naszej organizacji;
- ▶ **wprowadzenia instytucjonalnych, wewnątrzzakładowych rozwiązań** w celu rozwoju równego traktowania, w tym wskazania osoby lub zespołu koordynującego przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy;
- ▶ **wypracowania i wdrożenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy**, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów: rekrutacji, dostępu do szkoleń i awansów, wynagrodzeń, godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym, ochrony przed mobbingiem oraz ochrony przed nieuzasadnionym zwolnieniem;
- ▶ **wprowadzenia monitoringu antydyskryminacyjnego oraz antymobbingowego**, a także cyklicznej edukacji na temat przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi, w celu podnoszenia świadomości i wiedzy na ten temat poprzez szkolenia, warsztaty i działania skierowane odpowiednio do wszystkich osób zatrudnionych, w tym w szczególności do kadry zarządzającej;
- ▶ **prowadzenia dialogu z osobami zatrudnionymi** na temat przyjętej polityki zarządzania różnorodnością oraz informowania interesariuszy firmy – w szczególności osób zatrudnionych, ale także klientów/klientek, współpracowników/współpracowniczek, partnerów biznesowych, akcjonariuszy, dostawców i podwykonawców – o stosowaniu modelu zarządzania różnorodnością oraz rezultatach takiego podejścia;
- ▶ **corocznego raportowania** na temat podjętych działań i ich praktycznych rezultatów;
- ▶ promowania i upowszechniania zarządzania różnorodnością w Polsce.

Źródło: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/dokument/> (dostęp: 5.09.2023).

Obiecującą inicjatywą, niejako kolejnym krokiem po wdrożeniu Karty różnorodności jest jej odpowiednik uwzględniający grupę dzieci i młodzieży – Karta praw dziecka w biznesie, stworzona w lipcu 2022 r.

KARTA PRAW DZIECKA W BIZNESIE

Prawa dziecka są fundamentalną wartością, ponad podziałami współczesnego świata, zmieniającymi się modelami społeczno-kulturowymi i ekonomicznymi, w tym wzorcami rodziny, konfliktami wartości i polaryzacją społeczną czy modelami pracy.

Mając to na względzie, zobowiązujemy się do wdrażania i doskonalenia rozwiązań chroniących prawa dziecka w naszej organizacji i w jej otoczeniu. Będziemy działać w dialogu z naszymi interesariuszami oraz przedstawicielami i przedstawicielkami organizacji dzieci i młodzieży, poprzez wzajemną edukację, dzielenie się najlepszymi praktykami oraz podążanie za aktualnymi regulacjami prawnymi, badaniami, zaleceniami czy rekomendacjami organizacji i instytucji chroniących prawa dziecka.

Uznajemy, że prawa dziecka obejmują w szczególności:

- ▶ **prawo do ochrony dziecka przed wszelkiego rodzaju przemocą:** niewolnictwem, handlem ludźmi, wykorzystywaniem seksualnym, pracą przymusową, udziałem w działaniach zbrojnych;
- ▶ **prawa osobiste,** tj. prawo do życia, prawo do tożsamości, prawo do rozwoju, prawo do wychowania w rodzinie, prawo do wyrażania własnych poglądów, prawo do informacji;
- ▶ **prawa polityczne lub publiczne,** tj. prawo do wyrażania własnych poglądów, prawo do uczestniczenia w stowarzyszeniach;
- ▶ **prawa socjalne,** tj. prawo do godnych warunków życia i odpowiedniego poziomu życia, prawo do opieki zdrowotnej i życia w czystym środowisku, prawo do odpoczynku i czasu wolnego;
- ▶ **prawa ekonomiczne,** tj. prawo do nauki, prawo do podejmowania pracy, czy to w ramach obowiązku nauki, czy wakacyjnego zarobku.

Wierzymy, że inicjatywy chroniące prawa dziecka i wzmacniające jego podmiotowość oraz wszelkie aktywności na rzecz dobra dziecka wynikają nie tylko z litery prawa, ale także z imperatywu moralnego i roli firm w życiu społeczno-gospodarczym. Świadomi siły wpływu i odpowiedzialności biznesu, uznajemy, że dziś to nie tylko powinność: to nasz obowiązek.

Deklarujemy, że będziemy podejmować działania samodzielnie oraz w koalicjach i partnerstwach, by skutecznie chronić i wzmacniać prawa dziecka i jego podmiotowość.

Zobowiązujemy się do poszanowania w naszej codziennej działalności gospodarczej i promowania praw zawartych w Konwencji ONZ o prawach dziecka w naszej organizacji, jak również upowszechniania jej wartości i zapisów wśród partnerów biznesowych i społecznych oraz innych interesariuszy naszej organizacji. Tym samym, działając w duchu Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka oraz Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych w zakresie odpowiedzialnego postępowania biznesu i z uwzględnieniem The children's rights and business principles, opracowanych pod egidą UNICEF, UNGC i Save the Children, zobowiązujemy się do wprowadzenia i monitorowania konkretnych, mierzalnych, jakościowych i ilościowych rozwiązań, zarówno wewnątrz naszej organizacji, jak i w jej łańcuchu wartości.



W naszej organizacji wobec osób pracujących zobowiązujemy się do:

- ▶ **tworzenia dobrego i przyjaznego miejsca pracy dla rodziców** – poprzez promowanie odpowiedzialnego rodzicielstwa, programy wsparcia dla rodziców, dla dzieci pracowników, otwartość na zgłaszane przez rodziców potrzeby wykraczające poza obowiązujące programy;
- ▶ **zapewnienia wszystkim pracującym, w tym rodzicom, wynagrodzenia umożliwiającego stworzenie godnych warunków do życia i rozwoju dla ich dzieci**, a w przypadku, kiedy jest to niewystarczające, wspierania rodziców w trudnych sytuacjach życiowych, które mogą wpływać na ich obowiązki rodzinne i zawodowe poprzez promowanie zasady *work-life balance*;
- ▶ **wspierania odpowiedzialnego zatrudnienia poprzez równościowe i włączające standardy** odbywania praktyk w firmie, przyuczenia do zawodu młodzieży i zatrudniania osób młodocianych, wdrażanie i wspieranie programów edukacyjnych w zakresie zatrudnienia, szczególnie w odniesieniu do grup narażonych na wykluczenie społeczne.

Na zewnątrz organizacji, wobec klientów i klientek, użytkowników i użytkowniczek naszych usług i produktów, zobowiązujemy się do:

- ▶ **dbania o prawa dziecka jako użytkownika i użytkowniczki naszych produktów i usług** – poprzez zapewnienie bezpieczeństwa korzystania z produktów i usług, prowadzenie odpowiedzialnej sprzedaży naszych produktów i usług dzieciom, dostosowanie produktów i usług do potrzeb i możliwości dzieci;
- ▶ **respektowania prawa dziecka jako odbiorcy i uczestnika przekazów marketingowych** – poprzez wdrażanie standardów odpowiedzialnej komunikacji, w tym dbałości o zgodne ze standardami wykorzystanie wizerunku dzieci w działaniach komunikacyjnych.

Na zewnątrz organizacji, w łańcuchu wartości (zarówno *upstream* i *downstream*), wobec partnerów i partnerek biznesowych i społecznych, zobowiązujemy się do:

- ▶ **wymagania od swoich dostawców i dostawczyń, kontrahentów i kontrahentek, a szerzej – partnerów i partnerek biznesowych przestrzegania praw dziecka** – poprzez odpowiednie zapisy w umowach, kodeksy dla dostawców, audyty społeczne; nie współpracujemy z dostawcami, którzy wykorzystują pracę dzieci;
- ▶ **wymagania od swoich partnerów społecznych respektowania praw dziecka** – poprzez ustalenie zasad ochrony dzieci w placówkach i instytucjach, które mają bezpośredni kontakt z dziećmi; nie współpracujemy z partnerami, którzy łamią prawa dziecka;
- ▶ **promowania wiedzy na temat praw dziecka** wśród partnerów biznesowych i społecznych oraz innych interesariuszy naszej organizacji;
- ▶ **angażowania się w działania na rzecz respektowania praw dziecka** w biznesie i w polskim społeczeństwie jako takim, samodzielnie i w koalicjach – poprzez wsparcie finansowe, rzeczowe, merytoryczne oraz wolontariat.



Źródło: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2023/07/Karta-praw-dziecka-w-biznesie.pdf> (dostęp: 5.09.2023).

Karta różnorodności powstała dzięki inicjatywie środowisk biznesowych, ale w ogromnej mierze ma ona swoje zastosowanie w każdym sektorze. Mogę podać przykład z własnego doświadczenia. W trakcie audytu zarządzania różnorodnością jeden z zagranicznych konsultantów zapytał, czy funkcjonuje u nas instytucja tzw. czasowej obniżonej dyspozycji.



Ponieważ miało to miejsce dobrych kilka lat temu, nasza uwaga skoncentrowana była przede wszystkim na aspekcie różnic wiekowych, zdrowiu – niepełnosprawności oraz luce płacowej ze względu na płeć. Nie znaleźliśmy wtedy praktycznego zastosowania tego terminu. Okazało się, że chodzi o podejście organizacji i zarządzających nią do pracowników i współpracowników, których efektywność znacząco się obniżyła. Precyzyjniej rzecz ujmując, oczekiwaną postawą jest koncentracja nie tylko na obniżonej sprawności, ale przede wszystkim na przyczynach takiego stanu rzeczy. W wielu przypadkach spadek efektywności związany jest z wyzwaniami rodzicielskimi, chorobami osób bliskich, kondycją psychiczną pracownika, w tym dysfunkcjami i zaburzeniami, i wieloma innymi czynnikami, o których nie ma możliwości uzyskania informacji, jeśli w instytucji nie zostały stworzone właściwe, bezpieczne warunki oparte na zaufaniu. Tym, co może to zaufanie wzmacniać, jest nie tylko przyzwolenie na taki stan rzeczy, ale wsparcie organizacji i zespołu pracowników.

W ramach rozwijania zarządzania różnorodnością podejmować można inicjatywy skierowane na zrozumienie oraz docenienie inności i wsparcie w trudnościach, np.: zachęcanie osób z niepełnosprawnościami do dzielenia się swoimi doświadczeniami, szkolenia oparte na doświadczeniu różnych form niepełnosprawności (poruszanie się na wózku inwalidzkim, z zawiązanymi oczami, o kulach etc.), inicjatywy nakłaniające do ujawniania swojej tożsamości przez osoby LGBTQ+, animowanie zajęć dla dzieci pracowników, pikniki rodzinne, sportowe grupy treningowe, inicjatywy wolontariackie. W okresie szczególnie niepokojącego kryzysu suicydalnego bezcenne są wszystkie inicjatywy z zakresu profilaktyki zdrowia psychicznego. Jak podaje fundacja Życie Warto Jest Rozmowy: „Samobójstwom można zapobiegać. Nie tylko ułatwiając dostęp do pomocy psychologicznej czy psychiatrycznej, ale także dzięki edukacji społecznej. Uczymy się, jak udzielać pierwszej pomocy przy wypadku samochodowym czy zawale, tak samo powinniśmy uczyć się udzielania pierwszej pomocy emocjonalnej. Ona też może uratować czyjeś życie. Raport FDDS Dzieci się liczą 2022 apeluje, by »poświęcić szczególną uwagę zagadnieniom szeroko pojętego zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży, wzmacniać czynniki chroniące dobrostan psychiczny dziecka w rodzinie, instytucjach oświatowych i opiekuńczych oraz społecznościach lokalnych«⁴³.

Działalnością spełniającą kryteria właściwego zarządzania różnorodnością jest tworzenie i wspieranie kompleksowych programów rozwijających umiejętności społeczne dzieci i młodzieży, a także promujących pozytywne wzorce zachowania. Szczególną uwagę zwraca się na dzieci pochodzące z grup wrażliwych, m.in. cudzoziemców, młodzież nieheteronormatywną, osoby z niepełnosprawnościami⁴⁴. Każdy pracodawca bez wyjątku może się przyczynić do wzmacniania przyjaznego środowiska życia młodych ludzi poprzez realizację prorodzinnej polityki w miejscu pracy, takiej, która uwzględni najlepiej pojęty interes dziecka. W tym aspekcie na plan pierwszy wysuwa się potrzeba ułatwiania rodzicom godzenia ról zawodowych i rodzinnych poprzez wzmacnianie poczucia bezpieczeństwa pracy, przyjazne relacje, sieci wsparcia, programy edukacyjne odnoszące się do społecznych i rodzicielskich umiejętności, promocję praw dziecka, stabilne zatrudnienie, elastyczny czas i formy pracy⁴⁵.

Polecam rozmowę z **Marzeną Strzelczak** (zob. s. 152).

⁴³ M. Sajkowska, R. Szredzińska (red.), *Dzieci się liczą 2022*, Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę, Warszawa 2022, s. 394.

⁴⁴ *Ibidem*, s. 393.

⁴⁵ *Ibidem*, s. 395.



Standardy ochrony dzieci

Wzrost świadomości skali nadużyć wobec dzieci doprowadza do postulatu powszechnych i obowiązkowych standardów ochrony najmłodszych we wszystkich placówkach pracujących z młodymi ludźmi. Od dawna rzecznikiem takich rozwiązań w Polsce jest FDDS, która wspiera placówki w przygotowaniu tego rodzaju procedur. Najnowsze zmiany legislacyjne także idą w tym kierunku. Należy założyć, że ich potrzeba będzie większa niż ustawowe minimum. Odnosi się to zarówno do katalogu instytucji, jak i jakości polityk. Obszary potencjalnych naruszeń są bardzo szerokie i związane ze specyfiką działania danej organizacji. Inne będą obowiązywały w szkole, a nieco inne w klubie sportowym lub domu kultury. Jeszcze inna perspektywa przyświecać powinna przedsiębiorstwom (zob. **Karta praw dziecka w biznesie**, s. 80) czy urzędowi publicznym. Niemniej, organizacje międzynarodowe stworzyły zestawienie wspólnych zasad dla różnego typu instytucji pracujących w różnych sektorach, a nawet w różnych kręgach kulturowych.

Standardy ochrony dzieci:

- ▶ posiadanie właściwych procedur na wypadek stwierdzenia krzywdzenia dziecka;
- ▶ polityki zapobiegania krzywdzeniu;
- ▶ zasady kontaktu i komunikowania się z dzieckiem;
- ▶ komunikowanie zasad ochrony dzieci wewnątrz i na zewnątrz organizacji, wśród dorosłych i dzieci;
- ▶ regularne szkolenia personelu w zakresie reagowania na sygnały o zagrożeniu krzywdzeniem;
- ▶ informowanie dzieci o tym, gdzie mogą zgłaszać się po pomoc i ochronę⁴⁶.

Doświadczenia ostatnich lat pokazują, że obowiązkowe rozwiązania prawne to właściwa droga, jednak nie zawsze jedyna i wystarczająca. Stąd tak ważna jest rola instytucji, które same mogłyby je wprowadzać, a także – co jest równie ważne – wymagać tego od organizacji, z którymi współpracują i które wspierają. W szczególności dotyczy to urzędów i przedsiębiorstw finansujących oraz wspierających rzeczowo stowarzyszenia, fundacje i inne placówki. Chodzi o darowizny, zadania zlecone, granty, dotacje, partnerstwa, działalność sponsoringową czy współpracę marketingową.

Ważne jest, by proponując tworzenie procedur, pamiętać, że są one środkiem, a nie celem samym w sobie. Dopasowane powinny być do specyfiki działania organizacji i spełniać przede wszystkim kryteria funkcjonalności. Ich prostota i łatwość w użyciu powinny się wybić na pierwszy plan. Dla większości instytucji, a w szczególności małych lokalnych organizacji, próba przekonywania do takich rozwiązań kojarzyć może się z trudnym formalnie procesem, rozbudową biurokracji i zwiększoną odpowiedzialnością prawną. Koncentracja na celu i głównych zasadach ułatwić może stworzenie formy czytelnej i praktycznej w konkretnym

⁴⁶ O. Trocha, *Ochrona dzieci przed krzywdzeniem w instytucjach zapewniających im opiekę. Analiza przepisów. Postulaty zmian*, „Opinie i Ekspertyzy” OE-413, Kancelaria Senatu, Warszawa 2022, s. 8.



miejscu. Celem podstawowym jest ochrona dzieci i młodzieży, nie można jednak tracić z pola widzenia celów fundamentalnych, a te związane są z promocją praw i podmiotowości dziecka: prawa do życia i rozwoju w optymalnie przyjaznym środowisku, zakazu dyskryminacji, kierowania się dobrem dziecka i traktowania opinii najmłodszych z najwyższą powagą.

Jakie konkretne elementy wchodziły w skład standardów ochrony dzieci? Przykładowa struktura wygląda następująco:

- ▶ **wprowadzenie zawierające intencje i motywacje organizacji;**
- ▶ **bezpieczne kontakty z dziećmi** – rozpoznawanie i reagowanie na czynniki ryzyka i krzywdzenie dziecka wraz z zasadami relacji i komunikacji z dziećmi (na żywo i z użyciem urządzeń elektronicznych, w godzinach pracy i poza nimi, weryfikacja osób w rejestrze sprawców przestępstw na tle seksualnym);
- ▶ **procedury interwencji w przypadku stwierdzenia zagrożenia** – rodzaj krzywdy (wykorzystanie seksualne, kary fizyczne, psychiczne, znęcanie się, krzyk, poniżanie, przemoc seksualna, ekonomiczna, fizyczna, psychiczna, zaniedbanie, cyberprzemoc), kto działa na szkodę dziecka (pracownik, współpracownik, opiekun prawny/rodzic, osoba trzecia, inne dziecko), w każdym przypadku podejmowane działania będą nieco inne;
- ▶ **zasady ochrony danych osobowych dziecka;**
- ▶ **zasady ochrony wizerunku dziecka** (zasady filmowania, fotografowania i nagrywania głosu, niezbędne zgody opiekuna, edukacja i uświadamianie dzieci i pracowników, co do potencjalnego związanego z tym ryzyka, jednoznaczny zakaz przedstawiania dziecka w sytuacjach i kontekstach, które są lub mogą być uznane za ośmieszające, intymne, krępujące);
- ▶ **zasady dostępu do internetu;**
- ▶ **sposoby wspierania organizacji zajmujących się dziećmi i młodzieżą;**
- ▶ **monitoring stosowania polityki**⁴⁷.

Niezbędne jest wskazanie osoby odpowiedzialnej za koordynację standardów, dbając o zwiększanie świadomości i ich modyfikację pod wpływem nowej wiedzy.

Promując standardy, należy także promować pozytywne wzorce zachowania dzieci i młodzieży, ale także oczekiwane postawy dorosłych wobec dzieci. Promocja pozytywnych postaw powinna uwzględniać „przeciwdziałanie potencjalnym zagrożeniom, takim jak wykorzystywanie seksualne i komercyjne dzieci, zagrożenia w internecie, przemoc rówieśnicza, przemoc w rodzinie, podejmowanie zachowań ryzykowanych”⁴⁸.

Polecam rozmowy z **Katarzyną Kataną** z FDDS (zob. s. 130) oraz **Katarzyną Bucholską** z Fundacji Orange (zob. s. 124).

Polityki praw człowieka, praw dziecka i przeciwdziałania przemocy

Prawa człowieka i prawa dziecka zostały szczegółowo omówione w rozdziale pierwszym niniejszej publikacji. Zadaniem polityk w tym zakresie jest przede wszystkim wskazywanie odpowiedzialności organizacji za ich przestrzeganie, promowanie i tworzenie sprzyjających

⁴⁷ Fundacja Orange, *Polityka ochrony dzieci w Fundacji Orange*, <https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2023/01/Polityka-ochrony-dzieci-w-Fundacji-Orange.pdf> (dostęp: 6.09.2023).

⁴⁸ M. Sajkowska, R. Szredzińska (red.), *Dzieci się liczą...*, op.cit., s. 393.



warunków realizacji. Instytucja posiadająca taki dokument zobowiązuje się do poszanowania praw człowieka w całym ekosystemie społeczno-ekonomicznym, w jakim działa, a używając terminologii dla przedsiębiorstw – w całym łańcuchu dostaw. Stosowna polityka może integrować przytoczone wcześniej standardy etyczne, zarządzania różnorodnością i ochrony dzieci, można się w niej także powoływać na takie uniwersalne dokumenty, jak: Powszechna deklaracja praw człowieka, Międzynarodowy pakt praw obywatelskich i politycznych, Międzynarodowy pakt praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych, Konwencja o prawach dziecka wraz z dodatkowymi protokołami, w tym: Protokołem fakultatywnym do Konwencji o prawach dziecka w sprawie handlu dziećmi, dziecięcej prostytucji i dziecięcej pornografii, Konwencja Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych, Deklaracja Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca podstawowych zasad i praw w pracy oraz najważniejsze Konwencje MOP.

Zobowiązania zawarte w polityce mogą dotyczyć następujących obszarów:

- ▶ na rzecz pracowników i współpracowników: równe traktowanie i zapewnienie jednakowych szans, prawo do zdrowia i bezpiecznego miejsca pracy, wolność zrzeszania się i prawo do rokowań zbiorowych, zakaz pracy przymusowej i niewolnictwa, zakaz pracy dzieci;
- ▶ na rzecz klientów i usługobiorców: prawo do prywatności, prawo do bezpieczeństwa osobistego i prawo do zdrowia, prawo do wolności wypowiedzi, prawo dziecka do rozwoju, zdrowia i bezpieczeństwa, prawo do równego traktowania i niedyskryminacji;
- ▶ na rzecz społeczności lokalnych: wspieranie dostępu i prawa do edukacji, pracy, kultury i rozrywki, prawo do zdrowia i bezpieczeństwa, prawo do czystego, zdrowego i zrównoważonego środowiska.

Odrębną kwestią jest przeciwdziałanie korupcji. To także integralna część procedur zgodności opisanych pokrótce w dalszej części publikacji.

Świadome zarządzanie prawami człowieka i prawami dziecka wymaga wskazania głównych obszarów ryzyka. Związane jest to ze specyfiką działania organizacji – dla urzędu finansującego działalność społeczną może to być np. zakaz dyskryminacji i przeciwdziałanie wykluczeniu, zagrożenia korupcyjne, dla firmy telekomunikacyjnej lub medialnej – prawo do prywatności i wolności wypowiedzi, prawa pracownicze, dla innego typu przedsiębiorstwa – praca dzieci. Katalog najistotniejszych obszarów ryzyka może być długi. Dzięki identyfikacji i wskazaniu priorytetów skuteczniej przeciwdziałać można nadużyciom poprzez profilaktykę, monitoring i prowadzenie dialogu z wynikającymi z analizy grupami interesariuszy. Kluczowym praktycznym zobowiązaniem jest dopełnienie należytej staranności, a więc uczynienie wszystkiego, co możliwe w organizacji danego typu, by zidentyfikować ryzyko, wprowadzić procedury, monitorować ich realizację i tym samym przeciwdziałać naruszeniom. Powinien też istnieć kanał komunikacji dla osób stwierdzających naruszenie praw. Najczęściej stosuje się w tym przypadku ten sam adres i drogę informowania o nadużyciach, które wykorzystywane są w ramach zarządzania etyką.

Rekomendowanym rozwiązaniem jest posiadanie standardów lub wytycznych odnoszących się do przeciwdziałania przemocy w miejscu pracy lub – nazywając to nieco łagodniej – nieakceptowalnym zachowaniom. Świadomość występowania w obrębie środowiska pracy tego typu zjawisk nie jest powszechna. Z doświadczenia wiem, że już samo nazwanie pewnych zachowań to moment znaczący, który powoduje zatrzymanie się i prowadzi do dogłębnej analizy. Przypomnę w skrócie, że z przemocą mamy do czynienia w sytuacji, w której działanie jednej osoby wobec drugiej ma charakter intencjonalny, wykorzystywana jest



przewaga sił (zasobów) w postaci stanowiska, siły fizycznej, autorytetu, zasobów finansowych i innych, powodująca cierpienie i związane z tym szkody w kondycji psychospołecznej. Przemoc w miejscu pracy przybiera różną postać, np. dyskryminacji, mobbingu, nierównego traktowania, seksizmu czy cyberprzemocy (z użyciem urządzeń cyfrowych i sieci), i wiąże się z relacją człowiek–człowiek lub człowiek–grupa społeczna. Jednak w sytuacji, kiedy organizacja w ramach swoich działań lub ich braku (zaniedbań) dopuszcza się nierównego traktowania, akceptuje nadmierne obciążenia, toleruje niewłaściwe zachowania, nie dopełnia należytej staranności w zakresie ochrony ludzi, a w szczególności najwrażliwszych grup społecznych, istnieją przesłanki do stwierdzenia istnienia przemocy instytucjonalnej. Jej skala jest większa, niż powszechnie sądzimy, i wynika z mechanizmów opisanych w rozdziale drugim niniejszej publikacji.

Aby procedury przeciwdziałania przemocy były funkcjonalne, powinny względnie precyzyjnie określać pola znaczeniowe niepożądanych oraz nieakceptowalnych zjawisk i zachowań, np. takich jak wymienione w ramce.

- ▶ **Dyskryminacja bezpośrednia** – sytuacje, w których osoba, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, kolor skóry, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, orientację seksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, status społeczno-ekonomiczny, formę, zakres i podstawę zatrudnienia czy dietę, jest traktowana mniej korzystnie niż kto inny w porównywalnej sytuacji.
- ▶ **Dyskryminacja pośrednia** – sytuacje, w których osoba, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, kolor skóry, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, orientację seksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, status społeczno-ekonomiczny, formę, zakres i podstawę zatrudnienia czy dietę, doświadcza lub mogłaby doświadczyć niekorzystnych dysproporcji albo szczególnie niekorzystnej sytuacji na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania, chyba że są one obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, a środki służące jego osiągnięciu są właściwe i konieczne.
- ▶ **Molestowanie** – forma dyskryminacji, którą jest każde niepożądane zachowanie w stosunku do osoby, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, kolor skóry, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, orientację seksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, status społeczno-ekonomiczny, formę, zakres i podstawę zatrudnienia czy dietę, którego celem lub skutkiem jest naruszenie jej godności i stworzenie wobec niej zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.
- ▶ **Molestowanie seksualne** – forma dyskryminacji, którą jest każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym wobec osoby lub odnoszące się do jej płci, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności, w szczególności przez stworzenie wobec niej zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać elementy fizyczne, werbalne lub pozawerbalne.

- ▶ **Zachęcanie do naruszania zasady równego traktowania w zatrudnieniu** – sytuacje, w których osoba jest zachęcana lub instruowana przez przełożonego bądź innego reprezentanta pracodawcy do zachowania dyskryminującego wobec współpracownika albo osób biorących udział w rekrutacji.
- ▶ **Nierówne traktowanie** – gorsze traktowanie osoby lub grupy osób wykonujących te same obowiązki w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, a także mniej korzystne traktowanie wynikające z przeciwstawienia się zachowaniom dyskryminującym oraz zachęcaniu do nich lub ich nakazywaniu.
- ▶ **Mobbing** – działania lub zachowania dotyczące osoby zatrudnionej lub skierowane przeciwko osobie zatrudnionej, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu, wywołujące u niej zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie jej lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników; przy czym, aby działania lub zachowania dotyczące osoby zatrudnionej mogły zostać uznane za mobbing, muszą łącznie spełniać wszystkie powyższe warunki.
- ▶ **Inne zachowania nieakceptowalne** – zachowania w pracy, które mogą prowadzić do mobbingu i dyskryminacji, polegające w szczególności na: nieuzasadnionej krytyce, upokarzającym postępowaniu dyscyplinarnym, intencjonalnym ignorowaniu, nieuzasadnionym zakłócaniu czasu wolnego od pracy poprzez uporczywe telefony, wiadomości na komunikatorach, wiadomościach zawierających zwroty powszechnie uważane za obraźliwe, obelżywe, wrogich spojrzeniach, parodiowaniu gestów, głosu, sposobu chodzenia, zastraszaniu, przymusowym pozostawianiu po godzinach pracy (poza zleconymi przez pracodawcę nadgodzinami), zlecaniu zadań z terminami obiektywnie niemożliwymi do realizacji, przydzielaniu zadań niezwiązanych z pracą, publicznym dyskredytowaniu wiedzy, umiejętności, kompetencji danej osoby, publicznym komentowaniu wyglądu innej osoby bądź jej cech charakteru i stylu bycia, przypisywaniu danej osobie błędów popełnionych przez innych, uniemożliwianiu osobie zatrudnionej wyrażania opinii w sytuacji, kiedy inne osoby zatrudnione mogą ją wyrazić, rozpowszechnianiu nieprawdziwych informacji o innej osobie, przemocy fizycznej i psychicznej, agresji werbalnej.

Źródło: Polityki Orange Polska i Fundacji Orange, materiały własne.

Polityka powinna także chronić pracowników i współpracowników przed aktami przemocy podczas wykonywania aktywności zawodowej lub w ramach działalności danego podmiotu (wolontariat, staż).

Szczególnym zadaniem instytucji empatycznej powinna być też profilaktyka oraz wsparcie dla osób doświadczających przemocy domowej. Według ratyfikowanej przez Polskę w 2015 r. Konwencji Rady Europy o zapobieganiu i zwalczaniu przemocy wobec kobiet i przemocy domowej, tzw. konwencji stambulskiej, przemoc domowa definiowana jest jako „wszelkie akty fizycznej, seksualnej, psychologicznej lub ekonomicznej przemocy występujące w rodzinie lub gospodarstwie domowym lub pomiędzy byłymi lub obecnymi małżonkami



lub partnerami, niezależnie od tego, czy sprawca i ofiara dzielą miejsce zamieszkania, czy też nie⁴⁹. Z kolei Ustawa o przeciwdziałaniu przemocy domowej definiuje przemoc domową jako „jednorazowe albo powtarzające się umyślne działanie lub zaniechanie, wykorzystujące przewagę fizyczną, psychiczną lub ekonomiczną, naruszające prawa lub dobra osobiste osoby doznającej przemocy domowej, w szczególności: a) narażające tę osobę na niebezpieczeństwo utraty życia, zdrowia lub mienia, b) naruszające jej godność, nietykalność cielesną lub wolność, w tym seksualną, c) powodujące szkody na jej zdrowiu fizycznym lub psychicznym, wywołujące u tej osoby cierpienie lub krzywdę, d) ograniczające lub pozbawiające tę osobę dostępu do środków finansowych lub możliwości podjęcia pracy lub uzyskania samodzielności finansowej, e) istotnie naruszające prywatność tej osoby lub wzbudzające u niej poczucie zagrożenia, poniżenia lub udręczenia, w tym podejmowane za pomocą środków komunikacji elektronicznej”⁵⁰.

Rekomendowane jest podnoszenie świadomości skali i specyfiki przemocy domowej, której doświadczać może wielu współpracowników i pracowników danej organizacji. Prowadzenie działań profilaktycznych, wzmacnianie świadomości społecznej, umożliwianie członkom zespołu, którzy doświadczają przemocy, oraz ich dzieciom uzyskania wsparcia ze strony psychologów, prawników, pedagogów, lekarzy i innych konsultantów może być bezcenne. Równie ważne jest neutralizowanie stereotypów związanych z przemocą domową oraz przełamywanie tabu wokół problemu i trudnych doświadczeń zmagających się z nim osób. Ważnym systemowym wsparciem jest rozwijanie kompetencji społecznych i umiejętności, szczególnie związanych z radzeniem sobie z trudnościami i asertywności.

Zakłada się trzy wymiary zapobiegania przemocy. Pierwszy koncentruje się na podnoszeniu świadomości i obejmuje szkolenia dla kadry kierowniczej dotyczące umiejętności postępowania z sytuacjami przemocowymi, szkolenia dla pracowników i współpracowników wspierające ich w radzeniu sobie z tego typu doświadczeniami, zwracanie uwagi na satysfakcję i jakość pracy oraz relacji z najbliższym otoczeniem, poczucie sensu wynikające z realizacji celów wyższego rzędu, informowanie o procedurach wszystkich nowo zatrudnionych pracowników, uświadamianie innych organizacji i partnerów funkcjonujących w ekosystemie danej instytucji. Drugi wymiar związany jest z jednoznaczną postawą organizacji wobec zjawiska przemocy. Chodzi o określenie oczekiwań, co do zachowań, relacji i metod pracy w danej organizacji, a jednocześnie wyraźne zobowiązanie do badania każdego zaobserwowanego przypadku naruszenia. Wymiar trzeci podejmowanych działań uwzględnia profesjonalistów z zakresu interwencji kryzysowej, medycyny, psychologii, psychoterapii, prawa etc. Ważne jest również określenie sposobu zgłaszania zarzutów – zintegrowanego z systemem zarządzania etyką lub ulokowanego w obszarze kadrowym, współpracującym z komisją ds. etyki.

Polecam rozmowę z **Moniką Kulik** (zob. s. 143).

⁴⁹ Konwencja o zapobieganiu i zwalczaniu przemocy wobec kobiet i przemocy domowej, <https://www.niebieska-linia.info/pliki/dokumenty/Wa%C5%BCne%20dokumenty/Konwencja%20o%20zapobieganiu%20i%20zwalczaniu%20przemocy%20wobec%20kobiet%20i%20przemocy%20domowej.pdf> (dostęp: 5.09.2023).

⁵⁰ Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r. poz. 535).



Standardy zgodności

Standardy zgodności znane są głównie w dużych korporacjach, szczególnie w sektorze finansowym. Samo pojęcie wywodzi się z medycyny i jeszcze w XX w. oznaczało stosowanie się pacjenta do zaleceń lekarza. W zarządzaniu, głównie w bankach, funkcjonuje od końca ubiegłego stulecia. Radykalny wzrost zainteresowania tym nurtem związany był z kryzysem finansowym w 2008 r. i upadkiem banku Lehman Brothers. Od tego momentu standardy zgodności zaczęły być przyjmowane także przez inne branże. Przez compliance rozumie się zgodność z obowiązującymi przepisami prawa, także prawa wewnętrznego instytucji, w tym wszelkimi instrukcjami, regulaminami, kodeksami i politykami obowiązującymi w organizacji. Procedury stosowane przez banki i duże przedsiębiorstwa nie nadają się do skopiowania w urzędach, mniejszych firmach czy organizacjach pozarządowych, jednak mogą być dla tych instytucji inspirującym punktem odniesienia w zakresie funkcji, jakie spełniają, i niektórych rozwiązań, którymi się posługują. Sławomir Chmielewski wymienia cztery podstawowe funkcje spełniane przez zarządzanie standardami zgodności:

- ▶ ochronną, w ramach której organizacja może uniknąć utraty zaufania i strat w obszarze reputacji, roszczeń z tytułu odpowiedzialności prawnej, a także innych konsekwencji związanych z karami, sankcjami lub postępowaniami cywilnoprawnymi;
- ▶ doradczą, dzięki której gwarantuje podejmowanie decyzji w zgodzie z porządkiem prawnym wynikającym z regulacji międzynarodowych, krajowych oraz przepisów wewnętrznych instytucji;
- ▶ ograniczanie ryzyka w każdym aspekcie działania organizacji poprzez system wykrywania naruszeń i stały monitoring działań zapobiegawczych;
- ▶ podnoszenie jakości podejmowanych przez organizację działań – zarządzanie wewnątrz oraz transparentność zewnętrzna.

Compliance bywało mylone z zarządzaniem etyką. Różnica polega na tym, że aspekty formalno-prawne stanowią w tym przypadku dopiero punkt wyjścia do rozważań i standardów zachowań oraz podejmowania decyzji. Działania w zakresie etyki obejmują swoim zakresem to, co przekracza literę prawa, a zarządzanie zgodnością koncentruje się wyłącznie na szczegółowej analizie aspektów formalno-prawnych i zarządzaniu ryzykiem organizacji. Obie funkcje są więc komplementarne wobec siebie. Wprowadzenie systemu compliance w dużym stopniu zmienia kulturę organizacyjną, która ma olbrzymie znaczenie dla kształtowania postaw, czemu poświęciłem sporo miejsca w niniejszej publikacji.

Z kolei nieprawidłowości związane z zarządzaniem zgodnością mogą spowodować wiele negatywnych konsekwencji. Przy nadmiernym nacisku na stronę formalną tego rodzaju procedury odbierane są jako zespół „wewnętrznych prokuratorów” ścigających ludzi za naruszenia. Zdecydowanie właściwszym podejściem jest próba potraktowania systemu compliance i innych standardów jako wsparcia dla organizacji, jej pracowników i współpracowników, a więc podkreślanie wskazanych wyżej funkcji doradczych i ochronnych. Dobrze wprowadzana polityka zgodności może być nieocenionym narzędziem redukcji stresu w organizacji, u osób pełniących funkcje kierownicze, podejmujących decyzje lub zobowiązania w imieniu instytucji. W jednym z opracowań wspólnie ze Sławomirem Chmielewskim przekonywaliśmy: „Poprzez lepsze zarządzanie informacją, ryzykami, świadomością tych ryzyk oraz prawa, tworzone powinny być możliwości

zwracania się z wątpliwościami do CO przy podejmowaniu decyzji. Dzięki istnieniu jasnych reguł postępowania i weryfikowania umów oraz doboru partnerów, funkcjonowaniu profesjonalnej komisji etyki czy też kanałów anonimowej informacji na wypadek doświadczenia niewłaściwych zachowań osiągnąć można mniejszy poziom odczuwanego stresu, a tym samym większy komfort pracowników⁵¹ i wszystkich osób funkcjonujących w ekosystemie społecznym organizacji. Zbyt wysoki poziom odczuwanego stresu jest krytycznym źródłem dla większości dysfunkcji odczytywanych przez pryzmat psychologii organizacji. Tylko około 1/3 firm posiada systemowe praktyki radzenia sobie z tym zjawiskiem. Jeden z najbardziej znanych modeli stresu organizacyjnego Coopera i Marshalla opisuje pięć obszarów najsilniej wpływających na poziom stresu w miejscu pracy i aktywności:

- ▶ strefa kontaktów organizacji z otoczeniem (w tym konflikty opinii, trudności finansowe organizacji etc.);
- ▶ struktura i klimat organizacyjny (udział w podejmowaniu decyzji, sprawny przepływ informacji, możliwość konsultowania spraw etc.);
- ▶ rola w organizacji i czynniki związane z wykonywaną pracą (jednoznaczność lub wieloznaczność zakresów obowiązków, oczekiwań wobec pełnionej roli, konflikty ról, zakres odpowiedzialności, brak pewności pracy, skala władzy i uprawnień wobec oczekiwań oraz faktycznie posiadanego zakresu władzy);
- ▶ stosunki międzyludzkie w organizacji;
- ▶ rozwój zawodowy⁵².

Główne narzędzia zarządzania zgodnością to: porady i wsparcie, dobre praktyki, skrypty zarządzania ryzykiem, anonimowe i nieanonimowe kanały komunikacji dla zgłaszających nadużycia, monitoring, komisja etyki, systemowe lekcje dla organizacji wyciągane na podstawie stwierdzonych nadużyć, wszelkie procedury, szkolenia i komunikacja, dochodzenia, wyciąganie konsekwencji służbowych.

Poniżej prezentuję dziesięć zasad pomagających we wprowadzaniu rozwiązań zarządzania zgodnością:

- ▶ Planując działania edukacyjno-informacyjne, uwzględnij różnicowanie stylów zachowań i preferowanych sposobów przyswajania wiedzy: intelektualne (teoria, obserwacja) i doświadczeniowe (eksperymentowanie, wymiana wiedzy na bazie doświadczeń).
- ▶ Komunikuj konstruktywne przykłady i rozwiązania problemów, zamiast koncentrować się na nadużyciach, aferach i skandalach. Te drugie nie mogą nie być poruszane, ale nie powinny przykuwać całej uwagi.
- ▶ Akcentuj korzyści, jakie wynikają z tego rodzaju rozwiązań, np. większa przejrzystość i lepsze wsparcie w podejmowaniu decyzji oraz rozstrzyganiu dylematów, unikanie ryzyka lub znacznie sprawniejsze radzenie sobie w sytuacji kryzysowej, większe bezpieczeństwo własne i organizacji przy mniejszym poziomie odczuwanego stresu, większe poczucie sprawiedliwego traktowania, wyższy poziom zaufania społecznego.
- ▶ Pokazuj dobre praktyki, co jest znacznie skuteczniejsze niż komunikowanie się za pomocą procedur formalnych.

⁵¹ K. Ciesiołkiewicz, S. Chmielewski, *Jak połączyć ogień z wodą i uczynić z compliance motor zmiany kulturowej w organizacji*, <http://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2017/11/analiza-compliance-update-v1.pdf> (dostęp: 5.09.2023), s. 13.

⁵² *Ibidem*.



- ▶ Doceniaj i pokazuj ludzi oraz zespoły, które wychodzą ponad minimalny obowiązek w realizacji założeń zarządzania zgodnością i innych standardów. Poza docenianiem wskazuj wewnętrzne centrum wiedzy i umiejętności, z którego inni mogą korzystać.
- ▶ Zdefiniuj indywidualną odpowiedzialność za zarządzanie zgodnością.
- ▶ Wprowadzając zmiany, stawiaj na liderki i liderów spełniających cechy przywództwa transformacyjnego, adaptacyjnego i opartego na godności.
- ▶ Kładź nacisk na samodoskonalenie się pracowników i współpracowników, słuchając w tym względzie ich potrzeb. Każda i każdy z nich jest najlepszym ekspertem od realizowanych przez siebie zadań.
- ▶ Wykorzystuj przykład własny oraz osobiste zaangażowanie w troskę o zarządzanie uwzględniające standardy compliance osób pełniących funkcje kierownicze, co jest wręcz niezbędne dla dalszego modelowania postaw.
- ▶ Dąż do spójności, pamiętając, że system zarządzania zgodnością nie może być celem samym w sobie i opierać się jedynie na stronie formalnej – jest środkiem prowadzącym do budowania bardziej przejrzystej, uczciwej i empatycznej organizacji⁵³.

Tytułem zakończenia tego wątku chciałbym zamieścić komentarz odnoszący się do niezwykle ważnego zadania funkcji zarządzania zgodnością oraz komisji ds. etyki, jakim jest ochrona osób zgłaszających nadużycia. W grudniu 2021 r. mieliśmy obowiązek implementacji do polskiego systemu prawnego Dyrektywy Parlamentu Europejskiego⁵⁴ o ochronie tzw. sygnalistów. Niestety, takiej ustawy w polskim prawie wciąż nie ma, a jej rządowy projekt nadal nie trafił do parlamentu. Według wymogów UE wszystkie kraje mają obowiązek wprowadzić system zarządzania i informowania o naruszeniach prawa, zasady współpracy w tym względzie z organami państwa i wymóg szczególnej ochrony zgłaszających, jeśli zakres zgłoszenia zostanie uprawdopodobniony. Ma to dotyczyć wszystkich pracodawców zatrudniających powyżej 250 pracowników oraz jednostki samorządu terytorialnego powyżej 10 tys. mieszkańców⁵⁵. Przepisy obejmują bardzo szeroki wachlarz spraw i niemal każdą formę naruszenia praw, godności oraz dóbr prywatnych i publicznych. Cały katalog praw człowieka i praw dziecka, w tym wyraźnie wskazanego zdrowia publicznego, otrzyma ważne wsparcie w postaci przepisów, które mogą diametralnie zmienić na lepsze kulturę pracy, współpracy i zarządzania, a tym samym bezpieczeństwo najbardziej wrażliwych grup społecznych – dzieci i młodzieży.

Istnienie takiego systemu w sytuacji doświadczania wszelkich form przemocy w instytucjach kościelnych, sportowych i kulturalnych powodowałoby obowiązek uruchomienia natchmiennej interwencji, raportowania i działań naprawczych. W wielu znanych przypadkach osoby doświadczające przemocy seksualnej, fizycznej i psychicznej oraz zaniedbania, a także ich bliscy oraz urzędnicy i współpracownicy instytucji, w których dochodziło do tego typu aktów, wysyłali sygnały o niewłaściwych zachowaniach opiekunów, trenerów, duszpasterzy. Przez długie lata z wieloma takimi zgłoszeniami nie działo się nic. Można przypuszczać, że działa tu opisany wcześniej mechanizm „brudnej wspólnoty” i „ukrytych grup interesów”.

⁵³ K. Ciesiołkiewicz, S. Chmielewski, *Jak połączyć ogień z wodą...*, op.cit., s. 19–20.

⁵⁴ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX%3A32019L1937> (dostęp: 5.09.2023).

⁵⁵ Projekt ustawy o ochronie osób zgłaszających naruszenia prawa, <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12352401/katalog/12822845> (dostęp: 5.09.2023).

Wydaje się, że w Polsce mamy do czynienia z poważnym niezrozumieniem istoty tej ustawy, o czym świadczą próby potraktowania jej jako jednego z wielu rozwiązań z kategorii spraw „kadrowych” i przypisania odpowiedzialności za jego wdrażanie nie RPO, jak mówił pierwszy projekt dokumentu, tylko Państwowej Inspekcji Pracy (PIP), znanej z braku instrumentów skutecznego egzekwowania obowiązków wynikających z prawa pracy⁵⁶. Jeżeli ustawodawca myśli o radykalnej zmianie działania PIP i próbie przybliżenia się do wizji pracodawcy jako odpowiedzialnego i realizującego dobro wspólne, do czego przekonuje Arkadiusz Sobczyk, to rozwiązanie to może być interesujące. Nie ma jednak podstaw, by w tym zakresie wyrażać dzisiaj optymizm. W związku z tym uczynienie z konstytucyjnego organu, jakim jest RPO, strażnika systemu ochrony w instytucjach w Polsce wydaje się być rozwiązaniem optymalnym. Jednoznacznie wskazuje na to także wymiar aksjologiczny – wszystkie instytucje i organizacje w swoich rolach pracodawców i zarządzających stanowią integralną część sfery obywatelskiej.

Polecam rozmowę ze **Sławomirem Chmielewskim** (zob. s. 127).

Odpowiedzialne komunikowanie się

Omawiając aspekty komunikacyjne, punktem wyjścia należy uczynić kluczową wartość i kompetencję, jaką jest omawiany już dialog. To właśnie kategoria dialogu najwierniej oddaje istotę komunikowania się. Widoczne jest to w ewolucji modeli rozwoju komunikowania się organizacji z otoczeniem, z których najbardziej znany opisany został przez Jamesa Gruniga i Todda Hunta. Wskazuje się na cztery etapy rozwoju metodycznej komunikacji instytucji:

- ▶ **model publicity** – opiera się na propagandzie, promowany jest tu jednoznaczny interes danej instytucji, komunikacja jest formą promocji i marketingu;
- ▶ **model informowania opinii publicznej** – rozpowszechnia przekazy oparte na prawdzie, dostarcza zobiektywizowanych informacji, a funkcje komunikacyjne pełnione w organizacji zbliżone są do dziennikarskich;
- ▶ **model komunikacji dwustronnej asymetrycznej** – celem jest pozyskanie akceptacji dla działań instytucji osiąganey wskutek komunikacji perswazyjnej, opiera się na wzmacnianiu przychylnych postaw interesariuszy, sama metoda komunikacji jest dość reaktywna i wynika z działań interesariuszy zgłaszających zróżnicowane potrzeby;
- ▶ **model komunikacji dwustronnej symetrycznej** – celem jest budowanie optymalnego poziomu zrozumienia między daną instytucją a jej otoczeniem, budowanie relacji traktowane jest jako proces długotrwały i równoważący interesy różnych stron, forma komunikacji jest najbardziej zbliżona do modelowego dialogu, w którym organizacja chce stanowić realną wartość dla otoczenia⁵⁷.

Przywoływany jest też piąty model – wspólnotowy model komunikowania się (ang. *community PR*) – charakteryzujący się dialogiem i relacją opartą na silnym zaufaniu. „Celem tego dialogu ma być stworzenie atmosfery partnerstwa prowadzącej do innowacyjnych rozwiązań w sferze społecznej i biznesowej [lub zakresu działania danej instytucji – KC]. W konsekwencji podejmowanych działań wzajemna komunikacja prowadzi do zawiązania

⁵⁶ K. Ciesiołkiewicz, *Prawa i godność dzieci*, <https://www.rp.pl/publicystyka/art38284841-konrad-ciesiolkiewicz-prawa-i-godnosc-dzieci> (dostęp: 5.09.2023).

⁵⁷ I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010, s. 41.



się szczególnego rodzaju wspólnotowych więzi. Organizacja działająca w taki sposób wzmacnia swoją przewagę konkurencyjną przez tworzenie wartości dla wszystkich⁵⁸.

O ile komunikowanie się jest podstawą wszelkiej aktywności społecznej, o tyle modele dialogiczne mogą istnieć jedynie w państwie demokratycznym, a w konsekwencji – przekładając tę zasadę na zarządzanie instytucjami – tylko w organizacji doceniającej przywództwo humanistyczne i demokratyczne.

W naukach o zarządzaniu wyróżnia się pojęcie „dialogu z interesariuszami”, które stanowi metodę rozpoznawania potrzeb i postulatów jak największej części otoczenia instytucji. I tak wydziela się dwie kategorie interesariuszy:

- ▶ **pierwszego rzędu** – pracownicy, klienci, interesanci, usługobiorcy, współpracownicy, partnerzy, udziałowcy i akcjonariusze, jednostki zarządzające wyższego rzędu, które są kluczowe dla funkcjonowania organizacji; wszystkie wymienione kategorie podmiotów współpracują z instytucją na zasadach formalnych;
- ▶ **drugiego rzędu** – organizacje społeczne, media, instytucje publiczne, samorządowe, sportowe, kulturalne, wywierają one wpływ na organizację, która oddziałuje na nie, mimo że relacje te nie muszą mieć charakteru sformalizowanego⁵⁹.

Chciałbym też wyraźnie określić istotę celów odpowiedzialnego komunikowania się. Choć wizerunek wciąż robi zawrotną karierę, to nie on powinien stanowić głębszą motywację dla instytucji do podejmowania aktywności komunikacyjnej. Dużo ważniejsze jest świadome zarządzanie reputacją. Dla porównania przytoczę definicje obu pojęć:

- ▶ **wizerunek** to „zbiór obserwowalnych cech zewnętrznych osoby lub grupy [lub instytucji – KC], traktowany jako informacja o innych, ukrytych właściwościach, np. o statusie społecznym. We współczesnej epoce, w której przekaz wizualny (fotografia, telewizja, internet) odgrywa ogromną rolę, wizerunek staje się często przedmiotem starannego kształtowania i celowej manipulacji”⁶⁰;
- ▶ **reputacja** to „znana nam historia wcześniejszych działań danych osób czy instytucji, konsekwentnie i w rozmaitych sytuacjach przejawiających oczekiwane przez nas walory – efektywność, racjonalność, prawdomówność, rzetelność, szlachetność itp., które stanowią podstawę do udzielenia zaufania. Niekonsekwencja i niespełnienie w przeszłości naszych oczekiwań prowadzi do odmowy zaufania. Inaczej: reputacja to istotny czynnik wiarygodności jednostek, grup, organizacji lub instytucji”⁶¹.

Podobnie reputację określa Krystyna Wojcik, według której jest to „kolektywna/ze społowa/wspólna ocena/szacowanie korporacji, dokonana przez obserwatorów, a powstała na podstawie oceny wpływów natury finansowej, społecznej, środowiskowej otoczenia na przestrzeni lat”⁶². Wydzielić można także kilka składowych reputacji ogólnej, np. reputację funkcjonalną (pokazuje, w jakim stopniu instytucja służy celom, do jakich została powołana), reputację społeczną (obraz etycznej postawy i spójności w zakresie skodyfikowanych i nieskodyfikowanych norm i wartości społecznych), reputacja

⁵⁸ J. Olędzki, *Public relations i marketing medialny: zarządzanie komunikacją i wizerunkiem w nauce o mediach*, „Studia Medioznawcze” 2013, nr 4(55), s. 29.

⁵⁹ E. Freeman, *The politics of stakeholder theory: some future directions*, „Business Ethics Quarterly” 1994, vol. 4, nr 4, s. 409–421.

⁶⁰ P. Sztompka, *Słownik socjologiczny...*, op.cit., s. 340.

⁶¹ Ibidem, s. 257.

⁶² K. Wojcik, *Public relations, Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 54.

ekspresywna (wynika z unikalnej tożsamości instytucji komunikującej się z otoczeniem, która wzbudza reakcje emocjonalne, aby zostać w ten sposób dostrzeżoną wraz ze swoją wyjątkowością)⁶³.

Wskutek posiadania dzisiaj własnych mediów (witryny sieciowe, konta w social mediach, internetowe kanały telewizyjne i radiowe, podcasty etc.) i funkcjonowania w rzeczywistości, w której każdy, kto ma dostęp do mediów społecznościowych i potrafi używać stosownych narzędzi, staje się komunikatorem, pewnej zmianie ulega także rozumienie dialogu w przestrzeni nieustającego napływu informacji. Jednym z ważniejszych wymiarów uzyskiwania wiarygodności jest legitymizacja działania organizacji poprzez środki masowego przekazu, w związku z czym proces podejmowania starań o utrzymanie lub polepszenie reputacji medialnej nie ma końca. Odbyna się on w trzech etapach:

- ▶ **Etap I. Dyskursywna autoryzacja** – budowanie instytucjonalnej wiarygodności. Wchodząc w dialog w przestrzeni medialnej (mediach społecznościowych), instytucja odwołuje się do symbolicznych tożsamości wynikających z roli i deklaratywnego zakresu zadań, do jakich została powołana. Przykładowo, urząd zajmujący się wspieraniem szkół będzie zabierał głos jako instytucja finansująca zajęcia pozalekcyjne, a firma produkująca jedzenie dla dzieci – jako wytwórca najlepszej jakości towarów dla najmłodszych etc.
- ▶ **Etap II. Dyskursywne uprawnocnienie** – na tym etapie rozmówcy wykazują instytucji i jej przedstawicielom niespójności między deklaracjami i misją podmiotu a ich doświadczeniami. Dialog ma podwójny charakter, gdyż odwołuje się do zarzutów moralnych (brak spójności w deklarowanych wartościach) i argumentów racjonalnych (przesyłane są dokumenty, dowody na nieotrzymanie dotacji lub przeterminowany produkt żywnościowy).
- ▶ **Etap III. Dyskursywna finalizacja** – dotyczy próby dążenia do konsensusu poprzez postawę antagonistyczną, toczenie sporu i przekonywanie do swoich racji lub przyjęcie (przynajmniej istotnej części) perspektywy rozmówcy. Pierwsza taktyka prowadzi do monologu, braku zrozumienia i utraty lub poważnego osłabienia legitymizacji medialnej. Przyjęcie perspektywy rozmówcy stwarza z kolei warunki do zrozumienia różnych racji, choć nie musi wcale prowadzić do konsensusu. Uznanie punktu widzenia osoby zgłaszającej uwagi tworzy przestrzeń do finalizacji danego wątku, co wzmacnia medialną legitymizację instytucji. Jednocześnie zamknięcie jednego tematu otwiera nowe obszary, co wymaga nieustannej uważności i zaangażowania⁶⁴.

Jasno widać, że dla budowania reputacji, stanowiącej wyraz zaufania otoczenia danej instytucji (wewnętrznego i zewnętrznego), kluczowy jest czynnik czasu i podejmowanie ciągłego trudu w zakresie wywiązywania się ze złożonych zobowiązań, stałego odczytywania w drodze dialogu potrzeb otoczenia i sprawnego odpowiadania na nie. Wszelkie standardy i procedury proponowane w tym opracowaniu także służą temu właśnie celowi.

Punktem odniesienia dla aktywności informacyjnej organizacji, która – jak wcześniej dowodziłem – jest integralną częścią domeny publicznej, powinny być jakościowe wytyczne

⁶³ M. Eisenegger, K. Imhof, *The true, the good and the beautiful: Reputation management in the media society*, [w:] A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriwamesh (red.), *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, s. 135.

⁶⁴ S. Golzer, R. Caruana, S.A. Hibber, *The never-ending story. Discursive legitimization in social media dialogue*, „Organization Studies” 2019, nr 40(5), s. 625–650.



dla komunikowania publicznego. W jednym z opracowań użyłem następującego opisu: „Komunikacja publiczna, odbywając się w nowej zmediatyzowanej sferze publicznej, ma służyć podtrzymywaniu więzi społecznych, próbować godzić różnicowane interesy oraz sprzeczne oczekiwania aktorów systemu politycznego, stwarzać przestrzeń do artykułowania opinii i stanowisk, zwiększać świadomość społeczną, wzmacniać opinię publiczną i wspierać uporządkowany proces zmiany społecznej”⁶⁵. Traktować ją należy także jako instrument sprawowania polityki prowadzonej przez instytucję, w szczególności wtedy, kiedy dotyczy to urzędów, organizacji pozarządowych oraz spółek publicznych. Odbywa się to poprzez publikowanie z wykorzystaniem środków masowej komunikacji informacji, planów, opinii i sprawozdań kierowanych do szerokiego kręgu odbiorców – zarówno osób indywidualnych, jak i grup społecznych.

Na uwagę zasługuje fakt braku uwzględniania przez instytucje dzieci i młodzieży jako odbiorców informacji zamieszczanych na oficjalnych stronach internetowych urzędów i organizacji. Problem ten nie dotyczy wyłącznie dzieci. Kluczowa instytucja dialogu społecznego, której działalność analizowałem (RDS), zamieszcza na swoich witrynach treści zrozumiałe wyłącznie dla bardzo wąskich grup społecznych, trudne w odbiorze dla przeciętnego czytelnika⁶⁶. Pisane są językiem kancelaryjnym, typowo urzędowym. Dodatkowo w wielu przypadkach sformułowania z języka legislacyjnego przenoszone są wprost do części informujących o bieżących wydarzeniach. Z innych analiz tego typu wynika, że używanie języka niejasnego, mocno sformalizowanego jest typowe dla urzędów centralnych⁶⁷. W praktyce także wiele innych sektorów nie uwzględnia grup społecznych, dla których zrozumienie przekazów ze względów kulturowych, wykształcenia lub wieku może być skrajnie trudne. O ile zdarza się, że duże instytucje, szczególnie te funkcjonujące w rygorze regulacji państwowych, podlegają audytom dotyczącym przystosowania witryn do osób ze szczególnymi potrzebami, np. niepełnosprawnością, o tyle badanie ich czytelności z perspektywy dzieci i młodzieży jest nadal melodią przyszłości.

Komunikacja jest także instrumentem władzy instytucjonalnej – poprzez gromadzenie, przetwarzanie informacji oraz wytwarzanie na ich podstawie wiedzy i prowadzenie debaty publicznej według własnej narracji, a więc wpływanie na formowanie opinii publicznej. Pisząc, że jest instrumentem realizacji polityki organizacji oraz władzy, mam na myśli także to, że powinna być traktowana jako narzędzie podnoszonych tutaj procedur i standardów w zakresie zarządzania etyką, różnorodnością, prawami człowieka i dziecka oraz przeciwdziałania przemocy i polityki zgodności. Sposób mówienia i prowadzenia dialogu wokół wskazywanych standardów zarządzania odgrywa krytycznie ważną rolę. Język troski, zrozumienia i autentycznego zainteresowania wobec osób zgłaszających nadużycia prowadzi może do poczucia sprawczości lub przeciwnie – do bycia traktowanym jak petent. Dlatego wprowadzane powinny być regularnie inicjatywy podnoszące świadomość i umiejętności komunikowania się. Przykładem może być przedstawiony w ramce w skróconej formie poradnik opierający się na trzech filarach.

Polecam rozmowę z **Antoniną Bojanowską** (zob. s. 121).

⁶⁵ K. Ciesiołkiewicz, *Kondycja dialogu społecznego...*, op.cit., s. 149.

⁶⁶ *Ibidem*, s. 249–250.

⁶⁷ M. Szczegielniak, *Polityka informacyjna urzędów centralnych w Polsce na przykładzie wykorzystania internetowych kanałów przekazu informacji*, „Polityka i Społeczeństwo” 2016, nr 4(14), s. 74.

Godność ludzka jest fundamentem wszystkich relacji.

Dotyczy to również języka, dlatego tak ważne jest, jak odnosimy się do siebie nawzajem.



Szacunek

- ♦ Szanuj swojego rozmówcę i odmienne wartości, opinie czy zdanie.
- ♦ Nie musisz zgadzać się z innymi. Respektuj godność innych i własną.
- ♦ Daj drugiemu przestrzeń na wyrażenie opinii. Nie przerywaj, nie wchodź w słowo.
- ♦ Wysłuchaj do końca i dopiero wtedy przedstaw swoje argumenty.
- ♦ Spraw, by rozmówca czuł się bezpiecznie. Nie oceniaj, nie lekceważ i nie umniejszaj jego zdania. Słuchaj z pozytywnym nastawieniem.
- ♦ W toku dyskusji nie daj się ponieść emocjom. Zastanów się, czy Twoje słowa (wypowiedziane lub napisane) nikogo nie urażą.
- ♦ Otwórz się na poznanie drugiej osoby i jej poglądów. Nie kieruj się uprzedzeniami i stereotypami.

Nastawienie na rozmówcę

- ♦ Skup uwagę na rozmówcy, okaż zainteresowanie ważnymi dla niego sprawami.
- ♦ Staraj się zrozumieć i poznać zdanie drugiej osoby. Traktuj innych tak, jak chcesz żeby ciebie traktowano. Pamiętaj o odbiorcy i stawiaj na równowagę między „ja” i „ty”.
- ♦ Słuchaj aktywnie. Dialog wymaga koncentracji i uwagi. Bez tego nie ma wzajemnej komunikacji.
- ♦ Prowadź konstruktywny dialog. Używaj argumentów dotyczących istoty rzeczy lub sytuacji, a nie oceny (bo ty zawsze..., tacy ludzie to nigdy nie...). Skup się na rozwiązaniu.
- ♦ Zadawaj pytania. Każde z pytań powinno pomóc w uzyskaniu wiedzy lub poznaniu opinii. Otwarte pytania zachęcają rozmówcę do wypowiedzi i dostarczają obszerniejszych informacji.
- ♦ Okaż empatię. W dialogu staraj się najpierw zrozumieć, a później być zrozumianym.
- ♦ Bądź otwarty. Nie oceniaj. Osąd, generalizowanie, obarczanie winą i stawianie diagnoz niszczą dialog.

Odpowiedzialna komunikacja

- ♦ Bądź szczery.
- ♦ Respektuj granice. Każdy z nas ma inny stopień wrażliwości. Nie stosuj negatywnych określeń, wulgaryzmów.
- ♦ Używaj języka włączającego. Nie dyskryminuj innych ze względu na płeć, rasę, kolor skóry, orientację seksualną, język, religię, pochodzenie narodowe lub społeczne, przynależność do mniejszości narodowej, majątek, urodzenie, (nie)sprawność fizyczną czy wiek.
- ♦ Zwróć uwagę na różnorodność. Używaj odpowiednio męskich lub żeńskich form osobowych. Jeśli odnosisz się do obu płci, nie pomijaj kobiet, używając wyłącznie męskich końcówek. Nie bój się feminatywów. Pokazują one udział kobiet nie tylko w komunikacji, ale też w życiu społecznym. Jeśli w niektórych sytuacjach nie wiesz, jakiej formy użyć, zapytaj, jak wolą rozmówczynie. To wciąż nowe zjawisko i nie zawsze znamy właściwe formy.
- ♦ Liczy się nie tylko to, co mówisz, ale jak mówisz. Inni ludzie słuchają nie tylko słów, ale „czyta” ją nasz głos, obserwują postawę. Pomyśl o tonie, postawie, gestach.
- ♦ Zwróć uwagę na język. Uważaj na słowa i wybieraj takie, które z automatu nie generują negatywnych emocji. Nie krzywdź innych wrogim nastawieniem i poniżającym językiem.

Źródło: Zasady otwartej i etycznej komunikacji – materiały Orange Polska przygotowane przez Komisję Etyki, materiały własne.



Instytucjonalna refleksyjność

Ostatni z wymiarów proponowanego modelu odnosi się do wszystkich przedstawionych wcześniej elementów systemu wartości, a także procedur, praktyk i standardów. Jest dla nich wszystkich ostatecznym zwornikiem i gwarantem powodzenia w ich realizacji.

Refleksyjność nie jest typową i naturalną cechą instytucji. Wymaga sporego wysiłku. Przede wszystkim związana jest z istnieniem takiego systemu, który posiada zdolność ciągłej rewizji wiedzy i informacji pozyskiwanych z otoczenia. Według Anthony'ego Giddensa **refleksyjna instytucja** to taka, która:

- ▶ jest zorientowana na przyszłość i posiada umiejętność przewidywania zmian;
- ▶ umie modyfikować strategie działań, wykorzystując najnowszą wiedzę;
- ▶ akceptuje ryzyko⁶⁸.

Wszystkie wskazane procedury i standardy mogą, ale nie muszą służyć pogłębianiu refleksyjności. Żeby tak się stało, należy spełnić pewne warunki. Kluczowym jest podmiotowość, którą utożsamiam właśnie z refleksyjnością wobec własnej działalności, podejmowaniem celowych przedsięwzięć, sprawczością, świadomością odrębności własnej tożsamości i systemu wartości oraz dążeniem do równowagi między posłuszeństwem wobec władzy wyższego rzędu a realizacją własnego planu⁶⁹. Cechy takie posiadać powinny wszystkie obszary odpowiadające za opisane praktyki i metody zarządzania. Nieustanna potrzeba przekraczania granic wymaga wychodzenia ze strefy komfortu i ciągłej ciekawości poznawczej. Założenia wyjściowe, a więc odniesienie do dobra wspólnego, różnorodności, dialogu, humanistycznie i demokratycznie zorientowanego przywództwa, znacząco otwierają możliwość traktowania zaproponowanych tu praktycznych polityk i standardów jako narzędzi wymagających nieustannej analizy i ulepszania pod wpływem zmieniających się okoliczności, doświadczeń i wiedzy pozyskiwanej w czasie. Niezbędne jest tworzenie przestrzeni do uznania dla różnych racji i punktów widzenia, zgodnie z inkluzywną logiką „i to, i to”, zamiast wykluczającej „albo to, albo to”. Akceptacja napięcia i moralnego konfliktu, jak wskazuje MacIntyre, jest warunkiem koniecznym moralnej podmiotowości poszczególnych osób i zespołów oraz uniknięcia niebezpiecznego w skutkach zjawiska fragmentacji, w której dochodzi do społecznej i moralnej znieczulicy.

Zamiast wyrazistych instrukcji i norm do realizacji w tak dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości tym, co można wskazać jako właściwy kierunek, jest potrzeba dążenia do integralności. Według słownika Merriam-Webster określenie to rozumiane jest jako pewna zasada moralna lub właściwość człowieka, ale równie dobrze może odnosić się do organizacji, wskazując na jej kompletność, całość i niepodzielność⁷⁰. Integralność jest próbą zmniejszania rozpiętości między deklarowanymi wartościami i pożądanymi zachowaniami wyrażanymi w politykach i standardach a stanem ich realizacji i adekwatności do bieżących kontekstów. Przydatne może być refleksyjne narzędzie stworzone przez ekspertów z Harvard Business School⁷¹. Opiera się ono na sześciu wymiarach dawanego słowa, a więc

⁶⁸ M. Ledzińska, *Globalizacja i transgresja*, [w:] E. Aranowska, M. Goszczyńska (red.), *Człowiek wobec wyzwań i dylematów współczesności. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Józefowi Kozielskiemu*, Scholar, Warszawa 2006, s. 183.

⁶⁹ K. Ciesiołkiewicz, *Kondycja dialogu społecznego...*, op.cit., s. 224.

⁷⁰ Merriam-Webster, *Integrity*, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/integrity> (dostęp: 5.09.2023).

⁷¹ W. Erhard, M.C. Jensen, S. Zaffron, *Integrity: A positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality – abridged (English language version)*, <https://ssrn.com/abstract=1542759> (dostęp: 5.09.2023).

zobowiązania, za które osoba czy cała instytucja bierze odpowiedzialność. Określić je można w następujący sposób:

- ▶ To, co dana instytucja deklaruje, powinno być zrealizowane w obiecanym czasie.
- ▶ To, co wiemy, że powinno być zrealizowane lub zaniechane, należy zrobić w określonym czasie, pod warunkiem, że ramy czasowe nie zostały zmienione.
- ▶ Zrealizowane powinno być także to, czego oczekują interesariusze, nawet wtedy, kiedy wola ta nie została wprost zwerbalizowana.
- ▶ To, co instytucja głosi, powinno być oparte na prawdzie, a każda opinia wobec danego stanu rzeczy i spraw oznacza równocześnie gotowość do podjęcia działań zgodnych ze złożonymi deklaracjami.
- ▶ To, za czym się instytucja opowiada, jakie przekonania podziela, jakie organizacje wspiera i jakich większych sieci jest częścią, jest także częścią „danego słowa”.
- ▶ Normy etyczne, prawne i kulturowe uznawane za właściwe w danej społeczności są zobowiązaniem dla instytucji, o ile nie wyraziła ona publicznie odmiennego zdania⁷².

Potrzeba nieustannego odpowiadania sobie na te pytania wymaga nie tylko stałego dialogu, ale także założenia, że wartości, normy kulturowe, również te odnoszące się do kultury organizacyjnej, i wszelkie inne uwzględniane w jego ramach kwestie, jak i cała wiedza praktyczna, jaką gromadzi instytucja, nie mają charakteru stałego. Są zmienne i wytwarzane w drodze dialogu. Jerzy Hausner nazywa tę potrzebę „myśleniem modułowym”. Polega ono na ciągłej refleksji, dyskusji i dialogu. Podmiotowo traktowani ludzie, zespoły i całe instytucje powinny mieć odwagę przekraczania sztywnych ram i zastanych schematów działania⁷³. Istotą instytucji empatycznych jest bowiem nie tyle osiągnięcie konsensusu w każdej ze spraw, co jak najszersze zrozumienie i uznanie zróżnicowanych potrzeb społecznych wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

⁷² K. Ciesiołkiewicz, *Kondycja dialogu społecznego...*, op.cit., s. 202–203.

⁷³ J. Hausner, *Wartości, normy, dobra*, „Zarządzanie Publiczne” 2017, nr 1(39), s. 143.

ROZDZIAŁ 4.

WOŁANIE NA PUSZCZY RZECZNIKA PRAW DZIECKA, CZYLI RZECZ O NARODOWEJ STRATEGII NA RZECZ WALKI Z PRZEMOCĄ WOBEĆ DZIECI

Marek Michalak
Agnieszka Rękas

Dziecko ma prawo do poważnego traktowania jego
spraw, do sprawiedliwego ich rozważania...

Janusz Korczak

Dr Marek Michalak

Pedagog specjalny, związany z Akademią Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, gdzie prowadzi wykłady o prawach dziecka na kierunku interdyscyplinarne studia nad dzieciństwem i prawami dziecka, przewodniczący Międzynarodowego Stowarzyszenia im. Janusza Korczaka, kanclerz Międzynarodowej Kapituły Orderu Uśmiechu, dyrektor Instytutu Praw Dziecka im. Janusza Korczaka, Rzecznik Praw Dziecka IV i V kadencji (2008–2018).

Agnieszka Rękas

Sędzina Sądu Okręgowego w stanie spoczynku, członkini sekretarz Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Rodzinnego przy Rzeczniku Praw Dziecka IV i V kadencji, społeczna doradczyni Rzecznika Praw Dziecka IV kadencji, wyróżniona Odznaką Honorową za Zasługi dla Ochrony Praw Dziecka *Infantis Dignitatis Defensori*, członkini Państwowej Komisji ds. wyjaśniania przypadków czynności skierowanych przeciwko wolności seksualnej i obyczajności wobec małoletniego poniżej lat 15.

Przemoc wobec dzieci wczoraj i dziś

Przemoc wobec dzieci przez wieki była niezaprzeczalnym prawem, a wręcz powinnością wychowawczą dorosłych (rodziców, opiekunów, nauczycieli, wychowawców). Świat dorosłych w odniesieniu szczególnie do przemocy fizycznej i psychicznej uznawał, że „jest to skuteczny sposób dyscyplinowania i wpajania posłuszeństwa, wyrabiania charakteru i kształtowania moralności. Analizy historyczne pokazują, iż kary cielesne były najbardziej popularną metodą wychowania w domach, szkołach czy innych miejscach, w których uczono dzieci lub opiekowano się nimi. Niejednokrotnie były zalecane przez autorytety publiczne i moralne, zarówno w czasach starożytnych, jak i nowożytnych, a głosy przeciwnie dotyczyły jedynie ich złagodzenia, wówczas gdy surowość w stosowaniu przybierała szczególnie okrutną postać”¹. Stosowanie przemocy wobec dzieci często argumentowane było nakazami religijnymi, co znacznie obniżało skuteczność walki z nimi².

Każda przemoc narusza podstawowe prawa człowieka, w tym prawo do życia i zdrowia, bezpieczeństwa, rozwoju, wychowania oraz poszanowanie godności osobistej. Narusza konstytucyjne normy uznające przyrodzoną i niezbywalną godność człowieka³, która jest fundamentem wszelkich praw człowieka, w tym praw dziecka, narusza zakaz stosowania tortur, okrutnego niehumanitarnego traktowania lub karania oraz stosowania kar cielesnych⁴, a także nakaz ochrony dzieci przed wyzyskiem ekonomicznym⁵ oraz wszelkim innym złym traktowaniem.

Przemoc wobec dzieci musi być rozumiana szeroko⁶. To każde zachowanie wyrządzające dziecku fizyczną krzywdę (przemoc fizyczna), godzące w wolności i prawa dziecka, przyczyniające się do jego psychicznego krzywdzenia (przemoc psychiczna, emocjonalna). W tej ostatniej mieszczą się świadome zachowania, których celem jest niszczenie lub obniżanie możliwości rozwojowych dziecka, brak poszanowania jego godności i prywatności⁷. To także sytuacje, w których dziecko jest świadkiem negatywnych zachowań i agresji między dorosłymi, rodzicami, opiekunami czy innymi członkami rodziny⁸. Do form przemocy wobec dzieci zalicza się także cyberprzemoc, przemoc ekonomiczną, instytucjonalną i rówieśniczą. Problemem społecznym jest przemoc domowa, określana w polskim ustawodawstwie jako przemoc w rodzinie. Przemoc to także ograniczenie relacji dziecka z jednym z rodziców przez drugiego, tzw. alienacja rodzicielska. Przemocą wobec dzieci jest również niewywiązywanie się przez rodzica z alimentacji.

Szczególnymi formami krzywdzenia dzieci są przemoc seksualna (wykorzystanie seksualne) oraz zaniedbywanie. Zaniedbywanie to niezaspokajanie podstawowych potrzeb dziecka o charakterze biologicznym (zapewnienie właściwego odżywiania, odzieży, opieki medycznej, higieny osobistej, odpowiednich warunków lokalowych) oraz o charakterze

¹ E. Jarosz, M. Michalak, *Bicie dzieci... czas z tym skończyć! Kontestacja kar cielesnych we współczesnym świecie*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2018, s. 12.

² *Ibidem*, s. 15–17.

³ Artykuł 30 Konstytucji RP.

⁴ Artykuł 40 Konstytucji RP.

⁵ Artykuł 65 ust. 3 Konstytucji RP.

⁶ J. Bińczycka (red.), *Bici biją*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2000.

⁷ Zob. S.L. Stadniczeńko, *Ochrona dziecka przed przemocą, okrucieństwem, wyzyskiem, demoralizacją, zaniedbaniem oraz innym złym traktowaniem*, [w:] M. Potapowicz, M. Krauzowicz, P. Przybylski (red.), *Prawo dziecka po przystąpieniu do Unii Europejskiej. Materiały w konferencji Rzecznika Praw Dziecka*, Warszawa 2004, s. 72.

⁸ Zob. szerzej: A. Piekarska, *Przemoc w rodzinie. Agresja rodziców wobec dzieci. Przejawy i psychologiczne uwarunkowania*, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 1991, s. 16.

psychicznym (zapewnienie relacji rodzinnych, środowiska rodzinnego, więzi emocjonalnych, odpowiedzialnego wychowania i dostępu do kształcenia, poczucia bezpieczeństwa).

Przemoc seksualna to w szczególności kontakt fizyczny (zgwałcenie, poddanie się innej czynności seksualnej lub wykonanie takiej czynności, doprowadzenie do obcowania płciowego przez nadużycie zależności, obcowanie płciowe lub dopuszczenie się innej czynności seksualnej z małoletnim poniżej 15 lat) dorosłego z dzieckiem w celu zaspokojenia potrzeb seksualnych sprawcy, nawiązanie kontaktu z małoletnim w celu popełnienia przestępstwa przeciwko wolności seksualnej, nakłanianie dziecka do oglądania materiałów pornograficznych, wykorzystywanie dzieci do produkcji takich filmów, składanie małoletniemu do 15 lat za pośrednictwem systemu teleinformatycznego lub sieci telekomunikacyjnej propozycji obcowania płciowego lub poddania się innej czynności seksualnej, udział w produkcji lub utrwalaniu treści pornograficznych, zachowania pedofilskie, zmuszanie do prostytucji, stręczycielstwo i sutenerstwo wobec osoby małoletniej⁹.

Przemoc wobec dzieci jest zjawiskiem powszechnym i ma miejsce w różnych środowiskach i miejscach – w rodzinie, szkole, placówkach pieczy zastępczej, instytucjach prowadzących zajęcia z dziećmi, w tym rekreacyjne, kulturalne, wychowania religijnego, w placówkach dziennej (światlice) i okresowej opieki nad dziećmi (np. kolonie, obozy, wycieczki) czy też w innych miejscach publicznych, na boisku szkolnym, podwórku, placu zabaw.

Ochrona dzieci przed przemocą powinna mieć zarówno charakter prewencyjny, tj. zabezpieczający dzieci przed wystąpieniem tych negatywnych zjawisk, jak i charakter leczniczy, polegający na minimalizowaniu negatywnych skutków ich wystąpienia.

Artykuł 19 Konwencji o prawach dziecka przyjętej przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych 20 listopada 1989 r. stanowi, że „Państwa-Strony będą podejmowały wszelkie właściwe kroki w dziedzinie ustawodawczej, administracyjnej, społecznej oraz wychowawczej dla ochrony dziecka przed wszelkimi formami przemocy fizycznej bądź psychicznej, krzywdy lub zaniedbania bądź złego traktowania lub wyzysku, w tym wykorzystania w celach seksualnych, dzieci pozostających pod opieką rodzica(ów), opiekuna(ów) prawnego(ych) lub innej osoby sprawującej opiekę nad dzieckiem”¹⁰.

Konwencja w art. 34 zobowiązuje państwa do ochrony dzieci przed wszelkimi formami wyzysku seksualnego i nadużyć seksualnych poprzez podjęcie działań na szczeblach krajowych, dwustronnych i wielostronnych w celu przeciwdziałania nakłanianiu lub zmuszaniu dziecka do niezgodnych z prawem działań seksualnych, wykorzystywania dziecka do prostytucji czy innych czynności seksualnych oraz wykorzystywania dzieci do pornografii. Zobowiązanie to jest wzmocnione poprzez art. 36 Konwencji, który nakazuje ochronę dziecka przed wszelkimi innymi formami wyzysku, które w najmniejszym nawet stopniu naruszałby dobro dziecka. Protokół fakultatywny do Konwencji w sprawie handlu dziećmi, dziecięcej prostytucji i dziecięcej pornografii¹¹ definiuje pojęcia dziecięcej prostytucji i dziecięcej pornografii oraz nakazuje państwom wprowadzenie zakazu handlu dziećmi, dziecięcych prostytucji i pornografii. Przyjmując Protokół, państwa mają obowiązek objęcia krajowym prawem karnym seksualnego wykorzystania dzieci oraz czerpania korzyści z dziecięcej prostytucji.

⁹ Zob. szerzej: K. Marzec-Holka, *Przemoc seksualna wobec dziecka. Studium pedagogiczno-kryminologiczne*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2011.

¹⁰ Konwencja o prawach dziecka (Dz.U. z 1991 r. nr 120 poz. 526 z późn. zm.).

¹¹ Protokół fakultatywny do Konwencji o prawach dziecka w sprawie handlu dziećmi, dziecięcej prostytucji i dziecięcej pornografii, przyjęty w Nowym Jorku dnia 25 maja 2000 r. (Dz.U. z 2007 r. nr 91 poz. 494).

Konwencja o prawach dziecka, a także inne międzynarodowe regulacje prawne¹² zobowiązują państwo polskie i wszystkie inne, które ją ratyfikowały, do podjęcia działań mających na celu ochronę dzieci przed wszelkimi formami przemocy. Także Komitet Praw Dziecka ONZ stojący globalnie na straży przestrzegania zapisów Konwencji wymaga od jej sygnatariuszy rewizji swoich ustawodawstw w celu usunięcia wszelkich form przemocy wobec dzieci. Komitet stoi na stanowisku, że fizyczne karzenie dzieci w domu, szkole czy innych instytucjach jest sprzeczne z Konwencją i nie może być usprawiedliwione tradycją lub zwyczajem. Stanowisko to jest w pełni zgodne ze współczesną wiedzą wynikającą z badań psychopedagogicznych i medycznych.

Nawiązując do międzynarodowych zobowiązań, które Polska respektuje, Konstytucja RP w art. 72 uznaje przeciwdziałanie tym niepożądanym zjawiskom za konstytucyjnie określone zadanie władz publicznych. To obowiązek ochrony dzieci przed zagrożeniami wszelkimi dostępnymi metodami i środkami. To także obowiązek wprowadzenia przez ustawodawcę regulacji i rozwiązań rozwijających treść wskazanej normy konstytucyjnej.

Zgodnie z Konstytucją obowiązek władz publicznych w zakresie ochrony dzieci przed przemocą powinien być realizowany na różnych płaszczyznach. Dotyczy ochrony przed zagrożeniami o charakterze psychicznym lub mającymi negatywny wpływ na kształtowanie postaw moralnych dzieci – wyzysk psychiczny i demoralizacja, bądź zagrożeniami o charakterze fizycznym – w postaci przemocy, okrucieństwa czy wyzysku fizycznego. Konstytucja wskazuje w szczególności płaszczyznę stosunków między rodzicami (opiekunami prawnymi) a dziećmi w relacjach domowych i rodzinnych, między dziećmi a nauczycielami (opiekunami) w relacjach edukacyjnych na poziomie szkoły, między dziećmi a wychowawcami w placówkach opiekuńczo-wychowawczych różnego typu oraz w relacjach pomiędzy dziećmi.

Potrzeba narodowych strategii walki z przemocą wobec dzieci

Problem przemocy wobec dzieci w Europie i skali tego zjawiska podniesiony został we wspólnym stanowisku Europejskiej Sieci Rzeczników Praw Dziecka (ENOC) i Marty Santos Pais, Specjalnego Przedstawiciela Sekretarza Generalnego ONZ ds. Przemocy wobec Dzieci, wydanym 24 września 2015 r., w którym wyrażone zostało głębokie zaniepokojenie występowaniem i ogromną skalą zjawiska przemocy wobec dzieci. Z badań wynika, że troje na czworo dzieci na świecie, czyli 1,7 mld, doświadcza co roku emocjonalnej, fizycznej lub seksualnej przemocy, okrutnego traktowania lub wykorzystania¹³. Dane te pokazują, że ponad połowa całej populacji dzieci wyrasta w doświadczaniu krzywdy, poniżenia, bólu, lęku, wykorzystania, zagrożenia. Podczas spotkania zaapelowano o utworzenie w każdym państwie rzetelnej, solidnej oraz wszechstronnej agendy narodowej na rzecz zapobiegania wszelkim formom przemocy wobec dzieci i reagowania na nie. Apel ten Specjalny Przedstawiciel Sekretarza Generalnego ONZ ds. Przemocy wobec Dzieci powtórzyła podczas konferencji Rady Europy w Sofii (4–6 kwietnia 2016 r.), kierując go do państw członkowskich ONZ, oraz poszerzyła o zalecenie opracowania w każdym państwie narodowej strategii walki z przemocą wobec

¹² Zob. m.in. Rekomendacja Komitetu Ministrów Rady Europy nr R(85) w sprawie przemocy w rodzinie; Rekomendacja Komitetu Ministrów Rady Europy z 15 stycznia 1990 r. nr R(90)2; Konwencja Rady Europy o cyberprzestępczości, sporządzona w Budapeszcie dnia 23 listopada 2001 r. (Dz.U. 2015 poz. 728).

¹³ *Ending Violence in Childhood. Global Report 2017*, Know Violence in Childhood, New Delhi 2017; *Hidden in Plain Sight. A statistical analysis of violence against children*, UNICEF, New York 2014.

dzieci. Dodatkowo apel o podejmowanie przez państwa członków ONZ pilnych działań, wzrost wysiłków i nakładów na ochronę dzieci przed przemocą, eliminację wszelkich form przemocy, jakiej obecnie doświadczają najmłodsi, Specjalny Przedstawiciel Sekretarza Generalnego ONZ ds. Przemocy wobec Dzieci skierowała 9 października 2017 r.¹⁴

Na potrzebę opracowania i wdrożenia do realizacji systemowych rozwiązań na rzecz walki z przemocą wobec dzieci wskazano także 29 listopada 2017 r. w Warszawie we wnioskach z panelu prowadzonego podczas Krajowej Konsultacji w ramach międzynarodowego projektu Rady Państw Nadbałtyckich: „Dzieciństwo bez przemocy, w kierunku odchodzenia od kar cielesnych w Krajach Nadbałtyckich”¹⁵ oraz w raporcie *Dzieci się liczą 2017* Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę, prezentowanym 23–24 października 2017 r. podczas 14. Ogólnopolskiej Konferencji „Pomoc dzieciom – ofiarom przestępstw”¹⁶. Podkreślono wówczas, że potrzebna jest strategia bądź program jako zestaw skoordynowanych działań opartych na wiedzy, empatii, dobrej diagnozie i odpowiednim zarządzaniu. Wyrażono też opinię, że obok perspektywy zagrożeń, przed którymi należy chronić dzieci, warto skoncentrować uwagę na wyzwaniach i szukać takich form wspierania dzieci, które nie tylko pozwolą unikać przemocy i ją ograniczać oraz adekwatnie reagować, ale też pozwolą stworzyć warunki do odpowiedniego rozwoju najmłodszych. Wnioski z raportu, poparte badaniami i analizami Rzecznika Praw Dziecka, potwierdziły konieczność opracowania strategii, która miałaby wpływ na wszystkie działania na rzecz dzieci, obecnie rozproszone w kilkudziesięciu aktach prawnych, by poprawić ich koordynację i nadać im właściwy priorytet.

Inicjatorem wdrożenia w Polsce „Narodowej strategii wali z przemocą wobec dzieci” był Rzecznik Praw Dziecka, który w latach 2016–2018 konsekwentnie kierował do rządu (najpierw Beaty Szydło, a następnie Mateusza Morawieckiego) wystąpienia o charakterze generalnym, zawierające stosowne wnioski i argumenty. Wspierając stanowisko Rzecznika Praw Dziecka o wypracowanie narodowej strategii ochrony dzieci i młodzieży przed wykorzystywaniem seksualnym, zaapelował również 14 lutego 2018 r. o. Adam Żak SJ, koordynator do spraw ochrony dzieci i młodzieży przy Konferencji Episkopatu Polski, podkreślając, że jest to niezbędne, bowiem problem dotyka całego społeczeństwa i wszystkich jego środowisk.

Niewątpliwie polski ustawodawca w ciągu ostatnich kilkunastu lat podejmował działania, w tym legislacyjne, których celem było zwiększenie ochrony dzieci przed różnymi formami przemocy, jednak działania te należy ocenić jako niewystarczające. Wiele z tych działań przeprowadzone było z inicjatywy Rzecznika Praw Dziecka¹⁷. Artykuł 3 ustawy o Rzeczniku Praw Dziecka¹⁸ wśród priorytetów działalności Rzecznika wymienia działania zmierzające do ochrony dziecka przed przemocą, okrucieństwem, wyzyskiem, demoralizacją, zaniedbaniami oraz innym złym traktowaniem. Wyposaża Rzecznika w obszerny katalog środków działania o charakterze kontrolno-inicjującym oraz procesowym.

Obejmując urząd w 2008 r., Marek Michalak uznając przemoc za jeden z najbardziej pilnych problemów polskich dzieci, zapowiedział, że jednym z priorytetów jego działalności będzie walka z wszelkimi przejawami przemocy wobec dzieci, stąd szeroki wachlarz jego

¹⁴ M. Santos Pais, *Wystąpienie z 9.10.2017 r.*, http://srsg.violenceagainstchildren.org/stroy/2017-10-09_1583 (dostęp: 9.10.2017).

¹⁵ Non-violent childhoods; moving on from corporal punishment in the Baltic Sea region – polskim partnerem projektu był Rzecznik Praw Dziecka.

¹⁶ Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę, *Dzieci się liczą 2017. Raport o zagrożeniach bezpieczeństwa i rozwoju dzieci w Polsce*, https://fdds.pl/_Resources/Persistent/e/d/9/e/ed9e604bde6479d99dcefb12244d1fa0bca5ac6c/Raport-Dzieci-si%C4%99-licz%C4%85-2017.pdf (dostęp: 1.09.2023).

¹⁷ Dotyczy lat 2008–2018.

¹⁸ Ustawa z dnia 6 stycznia 2000 r. o Rzeczniku Praw Dziecka (Dz.U. z 2020 r. poz. 141).

działań na rzecz ochrony małoletnich przed krzywdzeniem. Rzecznik Praw Dziecka na bieżąco analizował sytuację przestrzegania w Polsce praw dziecka zagwarantowanych Konstytucją RP, Konwencją o prawach dziecka i innymi aktami prawnymi. W sytuacji zaobserwowania, że prawa dziecka są naruszane bądź nie w pełni realizowane, kierował do różnych podmiotów – organów władzy państwowej, samorządowej, instytucji czy organów kontrolnych – postulaty i propozycje zmian, w tym zmian w przepisach prawa.

Między innymi z inicjatywy i przy aktywnym uczestnictwie Rzecznika Praw Dziecka¹⁹ – po długich miesiącach dyskusji publicznej²⁰, w której bicie dzieci często sprowadzano do niedefiniowalnego pojęcia „klapsa” – do polskiego porządku prawnego wprowadzono całkowity zakaz stosowania kar cielesnych wobec dzieci²¹. To przepis bardzo ważny w polskich działaniach na rzecz ochrony praw dziecka. Jego funkcją nie jest kryminalizacja zachowań, ale oddziaływanie edukacyjno-normotwórcze. W połączeniu z szerokimi działaniami uświadamiającymi problem oraz zasadność i konieczność wyeliminowania przemocy z naszej rzeczywistości, a także przedsięwzięciami na rzecz wzmacniania więzi i relacji rodzinnych, przyczynił się on do znacznych zmian świadomości społecznej. Warto zauważyć, że wprowadzony przepis był niezbędny do wskazania właściwych relacji pomiędzy rodzicami a dzieckiem pomimo już wcześniej wprowadzonego do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej art. 40: „Nikt nie może być poddany torturom ani okrutnemu, nieludzkiemu lub poniżającemu traktowaniu i karaniu. Zakazuje się stosowania kar cielesnych”. Świat dorosłych tzw. kontratypem pozaustawowym z ochrony tym przepisem konstytucyjnym wykluczył dzieci będące pod opieką swoich rodziców i opiekunów, dlatego konieczne było doprecyzowanie i jednoznaczne zapisanie, że w relacjach między rodzicami a dziećmi nie wolno używać przemocy, którą są kary cielesne. Wprowadzenie jednoznacznego zakazu wyeliminowało powoływanie się na kontratyp.

Należy podkreślić, że Polska została wskazana pozytywnie w raporcie Global Initiative to End All Corporal Punishment of Children ONZ dotyczącym 2013 r. na temat ograniczenia przemocy wobec dzieci, przygotowanym na podstawie ogólnoswiatowego badania Sekretarza Generalnego ONZ. Nasz kraj wymieniono – obok Szwecji, Austrii, Niemiec, Finlandii i Holandii – jako przykład dobrej praktyki za wprowadzenie zakazu bicia dzieci i kampanię społeczną Rzecznika Praw Dziecka z przesłaniem „Reaguj – masz prawo”²². Należy nadal prowadzić efektywne działania uświadamiające negatywne skutki fizycznego karcenia dzieci i zachęcać do wykorzystywania pożądanych metod wychowawczych.

¹⁹ Zob. M. Michalak, *Kto uderza dziecko, jest jego oprawcą. Korczakowskie idee pedagogiczne z perspektywy Rzecznika Praw Dziecka*, [w:] U. Jeruszka, J. Łaszczyk, B. Marcinkowska, F. Szlosek (red.), *Nauka, edukacja, praca. Profesorowi Stefanowi Michałowi Kwiatkowskiemu w 70-lecie urodzin*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2018, s. 150–165.

²⁰ Między innymi w wystąpieniu do Prezesa Rady Ministrów Rzecznik Praw Dziecka, polemizując z konserwatywnym stanowiskiem członków Rady Legislacyjnej przy Premierze RP, pisał: „Z punktu widzenia pedagoga nie mogę zgodzić się z twierdzeniem, że bez stosowania elementów przymusu i przemocy nie sposób zapewnić nawet elementarnego bezpieczeństwa małemu dziecku. Wprowadzenie zakazu stosowania kar fizycznych, cierpień psychicznych oraz poniżania w żaden sposób nie ingeruje w system wychowawczy, a jedynie wykluczy z niego zachowania niepożądane mające znamiona przemocy. Pochwała przemocy w jakiegokolwiek formie jest bardzo niebezpieczna. [...] Doświadczenia wynikające z tak szczególnego urzędu skłaniają mnie do stwierdzenia, iż jest to jeden z najbardziej dramatycznych problemów społecznych, wymagających podjęcia natychmiastowych środków zaradczych opartych zarówno o edukacyjne oddziaływania profilaktyczne, jak i istotne zmiany w prawie”. Zob. M. Michalak, Wystąpienie do Prezesa Rady Ministrów ZBIA/500/64-1/2008/KC, [w:] *Wystąpienia generalne Rzecznika Praw Dziecka*, t. 4, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2008, s. 150–151.

²¹ Artykuł 96¹ ustawy z dnia 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy (Dz.U. z 2019 r. poz. 2086).

²² PAP, ONZ chwali Polskę za ograniczenie przemocy wobec dzieci, <https://polskieradio24.pl/5/3/Artykul/1020997,ONZ-chwali-Polske-za-ograniczenie-przemocy-wobec-dzieci> (dostęp: 30.05.2020).

Monitoring Rzecznika Praw Dziecka

Rzecznik Praw Dziecka w latach 2011–2018 systematycznie prowadził stały monitoring postaw społecznych wobec przemocy w wychowaniu dzieci. Celem projektu była identyfikacja zmian w aspektach społecznej świadomości i postaw. Opracowano w tym okresie osiem edycji raportu z monitoringu²³, z których jedną (z 2017 r.) wskazano w raportach ONZ jako wzór dobrych praktyk. Wyciągi z tych publikacji załączane były do „Informacji o działalności Rzecznika Praw Dziecka”²⁴, składanej każdego roku do 31 marca Sejmowi RP i Senatowi RP. Informacje z działalności Rzecznika przekazywano także do wiadomości publicznej²⁵.

Pomiar dotyczył: poziomu społecznej aprobaty zachowań przemocowych wobec dzieci; zakresu uznawania bicia za metodę wychowawczą i sytuacji, w jakich w opinii rodziców dopuszczalne jest stosowanie kar cielesnych wobec dzieci; poziomu społecznej wiedzy o istnieniu w polskim prawodawstwie prawnego jednoznacznego zakazu stosowania kar cielesnych wobec dzieci; poziomu przyzwolenia społecznego na ingerencję w relacje rodzinne w sytuacjach bicia dzieci; preferencji co do podmiotów interwencji w rodzinę; preferencji na temat rodzaju interwencji podejmowanych wobec rodziców stosujących kary cielesne; społecznych preferencji w zakresie osobistego reagowania na sytuacje przemocy wobec dziecka; zakresu zachowań przemocowych w wychowaniu dzieci w oparciu o badanie relacji rodziców (opiekunów)²⁶.

Analiza dynamiki podstawowych wskaźników przyjętych w badaniach pokazuje, iż:

- ▶ systematycznie spadała aproba dla uderzania dziecka, tzw. klapsa²⁷;

²³ Dane zostały zebrane przez TNS OBOP na reprezentatywnej próbie Polaków, a interpretacji wyników dokonała prof. Ewa Jarosz. Zob. np. *Raport z badań Rzecznika Praw Dziecka opublikowany w 2011 r.*, „Kondycja życiowa rodzin z dziećmi” przeprowadzonych w latach 2009/2010 na próbie 5496 rodzin z dziećmi do 18. roku życia, [w:] *Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2010 wraz z uwagami o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2011, s. 297–315.

²⁴ Na podstawie art. 12 ust. 1 ustawy o Rzeczniku Praw Dziecka.

²⁵ Na podstawie art. 12 ust. 2 ustawy o Rzeczniku Praw Dziecka.

²⁶ Zob. E. Jarosz, A. Nowak, *Dzieci ofiary przemocy w rodzinie. Raport Rzecznika Praw Dziecka. Funkcjonowanie znowelizowanej ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2012, s. 176–193; E. Jarosz, *Przemoc w wychowaniu. Między prawnym zakazem a społeczną akceptacją. Monitoring Rzecznika Praw Dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2015, s. 60–89; Wyciąg z raportu z badań dotyczących postaw społecznych wobec stosowania przemocy w wychowaniu dzieci, [w:] *Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2016 oraz uwagi o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2017, s. 541–564.

²⁷ W ciągu kolejnych lat monitoringu odsetek dorosłych Polaków uznających, że „są takie sytuacje, kiedy dziecku trzeba dać klapsa”, wynosił: w 2011 r. – 69 proc., w 2012 r. – 68 proc., w 2013 r. – 60 proc., w 2014 r. – 61 proc., w 2015 r. – 58 proc., w 2016 r. – 46 proc. Porównanie z podobnym badaniem CBOS z 2008 r. pokazuje, iż w okresie 2008–2016 nastąpił w Polsce spadek liczby zwolenników uderzania dziecka o 32 proc. Szczególnie wyraźnie jest to widoczne w grupie zdecydowanych zwolenników stosowania tzw. klapsów – spadek z 28 proc. w 2008 r. do 12 proc. w 2016 r. Równocześnie w kolejnych latach systematycznie wzrastała liczba osób przeciwnych stosowaniu w wychowaniu tego typu metod – z 27 proc. w 2011 r. do 54 proc. w 2016 r., przy czym zdecydowani przeciwnicy klapsów w 2008 r. stanowili 8 proc. próby badawczej, a w 2016 r. już 22 proc. Zob. *Społeczny wydzwitek nowelizacji ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie*, [w:] *Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2011 oraz uwagi o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2012, s. 368–388; *Postawy społeczne wobec bicia dzieci – raport z badań*, [w:] *Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2012 oraz uwagi o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2013, s. 385–416; *Postawy społeczne wobec bicia dzieci – raport z badań*, [w:] *Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2013 oraz uwagi o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2014, s. 322–349; Wyciąg z raportu z badań dotyczących postaw społecznych wobec stosowania przemocy w wychowaniu dzieci, [w:] *Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2014 oraz uwagi o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2015, s. 322–351; E. Jarosz, A. Nowak, *Dzieci ofiary przemocy...*, op.cit., s. 176–193; E. Jarosz, *Przemoc w wychowaniu...*, op.cit., s. 60–89.

- ▶ systematycznie malała akceptacja bicia dzieci, tzw. lania²⁸;
- ▶ wskaźnik dotyczący uznawania bicia dzieci za metodę wychowawczą akceptowaną przez polskich rodziców charakteryzował się korzystną tendencją spadkową²⁹.

Ukazane w badaniach Rzecznika Praw Dziecka korzystne tendencje zmian w relacjach rodzica z dzieckiem z pewnością mogą być podstawą dla optymistycznych konkluzji. We wszystkich deklaracjach dotyczących aprobaty zachowań przemocowych oraz w kwestiach uznawania bicia za metodę wychowawczą rodzice dzieci wykazują niższą aprobatę, co może wskazywać na generacyjną zmianę postaw. Rozkład poziomu aprobaty zachowań przemocowych i uznawania bicia za metodę wychowawczą ukazują, że młodszy rodzice coraz rzadziej aprobują stosowanie przemocy w wychowywaniu dzieci.

Wyniki te mogą też, przez odwołanie badań w innych krajach pokazujących, iż zmianie postaw wobec stosowania kar cielesnych towarzyszy faktyczna zmiana zachowań rodziców wobec dzieci przez zmniejszający się zakres występowania kar cielesnych w doświadczeniach dzieci³⁰, uzasadniać przypuszczenie o następującej w społeczeństwie polskim zmianie charakteru relacji pomiędzy rodzicami a dziećmi, która polega na odchodzeniu od przemocowych praktyk w relacjach rodzic–dziecko. Należy też przyjąć, że zmiana postaw w dużej mierze ma charakter deklaracyjny, to znaczy, iż badani odpowiadają zgodnie z oczekiwaniami społecznymi oraz wybrzmiewającą w przestrzeni publicznej, także dzięki kampaniom społecznym, deprecjacją kar cielesnych jako skutecznego sposobu wychowania i nawoływań do zaprzestania oraz eliminowania stosowania przemocy wobec dzieci. Potwierdzają to także tak zwane twarde dane na temat dzieciobójstwa³¹ i zabójstw dzieci³². Zliczone przez policję przypadki przemocy wobec dzieci potwierdzają, że następuje zmiana zachowań w relacjach dorosły–dziecko³³.

²⁸ Zauważa się jednak, że dynamika spadku wskaźników liczbowych dotyczących bicia dzieci jest słabsza niż w przypadku uderzenia dziecka. W okresie prowadzenia monitoringu odsetek osób akceptujących bicie dziecka spadł z 38 proc. w 2011 r. do 17 proc. w 2016 r., czyli o 21 punktów procentowych. Spadek osób akceptujących bicie dziecka w dłuższym okresie porównawczym pokazuje większe wartości. W porównaniu z badaniem CBOS z 2008 r., w którym respondentów zapytano o stosunek do twierdzenia, że „łanie jeszcze nikomu specjalnie nie zaszkodziło”, różnica wyniosła 24 punkty procentowe, a jeśli weźmie się pod uwagę dane z 1994 r., spadek wynosi 30 punktów procentowych. W obrazie danych zaznacza się też wzrost liczby przeciwników bicia dzieci, zwłaszcza zdecydowanych, który w latach 2011–2016 wyniósł 25 punktów procentowych (z poziomu 23 proc. w 2011 r. do 48 proc. w 2016 r.).

²⁹ Tendencja spadkowa w okresie 2011–2016 wyniosła 22 punkty procentowe.

³⁰ *Working to end violence against children*, Save The Children, London 2016.

³¹ Dotyczy aktów przemocy wobec dzieci wypełniających znamiona przestępstwa z art. 149 Kodeksu karnego. Dzieciobójstwo to tzw. uprzywilejowane zabójstwo, które ma miejsce, kiedy zaistnieje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy zachowaniem matki rodzącej a czynnością polegającą na zabiciu dziecka. Chodzi tu o szczególny stan psychiczny kobiety rodzącej i jej czyn sprzeczny z naturalnymi uczuciami macierzyńskimi. Przyjęcie dzieciobójstwa wymaga stwierdzenia specyficznego, odbiegającego od normy przebiegu porodu albo specyficznej lub odbiegającej od normy wrażliwości kobiety na przebieg porodu. W 2007 r. na 34 wszczęte postępowania wyjaśniające stwierdzono 13 tego typu zabójstw, a w 2014 r. na 21 wszczętych postępowaniach – potwierdzono 4.

³² Dotyczy aktów przemocy wobec dzieci wypełniających znamiona przestępstwa z art. 149 Kodeksu karnego. W 2007 r. odnotowano 37 zabójstw dzieci, a w 2016 r. – 20.

³³ Przykładowo procedurę Niebieskiej Karty zainicjowaną wyłącznie w związku z aktami przemocy wobec osoby małoletniej (dziecka) w 2008 r. wszczęto 47 098 razy, w 2012 r. tych przypadków było już 19 172, a w 2016 r. – 14 223. Warto też zauważyć, że do 2010 r. procedura Niebieskiej Karty nie była podejmowana z inicjatywy przedstawicieli oświaty i ochrony zdrowia, więc widoczny spadek ma miejsce pomimo większej liczby podmiotów włączonych do ujawniania aktów przemocy w rodzinie. Procedura Niebieskiej Karty jest państwowym narzędziem instytucjonalnym mającym na celu przeciwdziałanie przemocy w rodzinie. W Ustawie o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie z dnia 10 czerwca 2010 r. (Dz.U. z 2010 nr 125 poz. 842) zdefiniowano ją jako: „ogół czynności podejmowanych i realizowanych przez przedstawicieli jednostek organizacyjnych pomocy społecznej, gminnych komisji rozwiązywania problemów alkoholowych, policji, oświaty i ochrony zdrowia, w związku z uzasadnionym podejrzeniem zaistnienia przemocy w rodzinie”. Uwidacznia się także tendencja malejąca w odnotowywanych przypadkach wykorzystywania seksualnego dzieci (dotyczy to

Reasumując, raporty wskazują, że nadal zbyt wysoki jest odsetek osób aprobujących stosowanie kar cielesnych – ostatnie badanie Rzecznika Praw Dziecka (2018 r.) wskazuje na 47 proc. akceptacji³⁴.

Do grudnia 2018 r. Marek Michalak jako RPD wielokrotnie występował do właściwych ministrów, wskazując na braki w spójności systemu koordynacji i współpracy wszystkich instytucji oraz organizacji zajmujących się problemem przemocy wobec dzieci. Zwracał także uwagę na konieczność wdrożenia systemowego planu przeciwdziałania przemocy jako podstawowego warunku zagwarantowania skutecznej ochrony dzieci przed krzywdzeniem. Ustawa o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie³⁵, w której powstaniu aktywnie uczestniczył, niewątpliwie gwarantuje skuteczną ochronę dzieci przed przemocą w środowisku domowym, jednak nie rozwiązuje wszystkich problemów. Dokument ten nie obejmuje m.in. przemocy rówieśniczej, instytucjonalnej, cyberprzemocy czy też przemocy doznawanej poza rodziną, a poza tym w Krajowym Programie Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie kwestie dotyczące dziecka są jedynie jednym z wielu elementów systemu/programu.

Trudno z całą pewnością stwierdzić, jak dużo dzieci w latach 2014–2020³⁶ doznało przemocy, gdyż dane gromadzone w ramach Krajowego Programu Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie nie specyfikują osoby dziecka. W statystyce osób pokrzywdzonych nie uwzględnia się tam kategorii małoletni ze wskazaniem wieku. Ujęta została jedynie kategoria płci – kobiety. Tymczasem dzieci są szczególnie narażone na przemoc domową i jej następstwa, a udzielana pomoc ma zdecydowanie inny charakter i specyfikę niż pomoc osobom dorosłym – także ofiarom przemocy. Czynności prowadzone w ramach procedur Krajowego Programu Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie odbywają się bez udziału dzieci, co nie daje pełnej gwarancji zabezpieczenia ich praw. Ponadto realne udzielenie pomocy dziecku może być utrudnione, gdy rodzic/osoba najbliższa lub współzamieszkująca stosuje przemoc. W polskim społeczeństwie wciąż funkcjonuje wiele mitów i stereotypów dotyczących przemocy domowej, w tym przemocy wobec dzieci, np. karcenie fizyczne przez część społeczeństwa nadal uważane jest za metodę wychowawczą, mimo że od 10 lat polskie prawo zakazuje stosowania kar cielesnych wobec dzieci.

Rzecznik Praw Dziecka wielokrotnie zwracał się do właściwych resortów o zmianę przepisów w procedurze karnej, cywilnej, dyscyplinarnej dla nauczycieli i administracyjnej, wnioskując o pełniejszą ochronę praw dziecka, w szczególności podczas wysłuchania/przesłuchania. Prawo dziś gwarantuje przesłuchanie dziecka w bezpiecznej i przyjaznej procedurze karnej i dyscyplinarnej dla nauczycieli. Nadal istnieje jednak potrzeba zabezpieczenia interesów dziecka w zakresie warunków uczestnictwa w postępowaniu cywilnym i przed sądem administracyjnym. Należy zaznaczyć, że podmioty prowadzące postępowanie karne w związku z podejrzeniem stosowania przemocy zbyt rzadko stosują środki

aktów przemocy wobec dzieci wypełniających znamiona przestępstwa z art. 200 Kodeksu karnego) – spadek z 2029 w 2007 r. do 1164 w 2016 r. Wcześniejsze wnioski potwierdza również liczba przypadków porzucania dzieci (dotyczy aktów przemocy wobec dzieci wypełniających znamiona przestępstwa z art. 210 Kodeksu karnego), których w 2007 r. odnotowano 127, a w 2016 r. – 22, oraz liczba przypadków pozostawienia dziecka przez rodzica (opiekuna) w niebezpieczeństwie utraty życia albo ciężkiego uszczerbku na zdrowiu, których w 2008 r. odnotowano 643. Zob. M. Michalak, *Order Uśmiechu...*, op.cit.

³⁴ Kolejny Rzecznik Praw Dziecka – Mikołaj Pawlak – nie kontynuuje działań swojego poprzednika na rzecz walki z przemocą wobec dzieci. Proces badawczy został przerwany w 2019 r.

³⁵ Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz.U. z 2020 r. poz. 218).

³⁶ Artykuł 10 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz.U. z 2020 r. poz. 218).

zmierzające do odizolowania sprawcy przemocy od pokrzywdzonej rodziny. Nieczęste są także przypadki zobowiązania sprawców do uczestnictwa w programach korekcyjno-edukacyjnych, które zmierzałyby do trwałych zmian w postawie sprawcy przemocy i zapewniłyby bezpieczeństwo ofiarom.

Aby zwiększyć ochronę małoletnich przed przemocą, Marek Michałak jako RPD skutecznie zabiegał o ratyfikowanie Konwencji Rady Europy o ochronie dzieci przed wykorzystaniem seksualnym i niegodziwym traktowaniem w celach seksualnych, sporządzonej w Lanzarote 25 października 2007 r. W polskim Kodeksie karnym uwzględniono następujące postulowane przez niego zmiany: przekształcenie trybu ścigania przestępstwa zgwałcenia z wnioskowego na z urzędu; wprowadzenie typów kwalifikowanych przestępstw; penalizacja nawiązania kontaktu z małoletnim poniżej lat 15 za pośrednictwem systemu teleinformatycznego lub sieci telekomunikacyjnej – grooming; brak możliwości zatarcia skazania na karę pozbawienia wolności bez warunkowego zawieszenia jej wykonania za przestępstwo przeciwko wolności seksualnej i obyczajności, jeżeli pokrzywdzonym był małoletni poniżej 15 lat; podniesienie do 30 lat wieku pokrzywdzonego, który może zgłosić przestępstwo na tle seksualnym wobec małoletniego lub gdy treści pornograficzne obejmują udział małoletniego albo w przypadku występków przeciwko życiu i zdrowiu popełnionych na szkodę małoletniego, jeżeli górna granica zagrożenia przekracza lat 5 pozbawienia wolności, co tym samym unieemożliwia przedawnienie karalności takich przestępstw przed ukończeniem przez pokrzywdzonego 30 lat. Dzięki temu możliwa była w 2015 r. ratyfikacja Konwencji³⁷, co bezpośrednio przełożyło się na szerszą ochronę małoletnich pokrzywdzonych.

Kolejnym działaniem na rzecz ochrony praw i dobra dzieci była inicjatywa Rzecznika Praw Dziecka dotycząca uszczelnienia systemu monitorowania losów dziecka. Spotkała się ona z akceptacją Ministra Zdrowia prof. Mariana Zembali, który konsekwentnie realizował postulaty Rzecznika Praw Dziecka. Wprowadzone przepisy wykluczyły możliwość „zgubienia” najmłodszych pacjentów w systemie ochrony zdrowia oraz zapobiegły niepożądanym zjawiskom zaniedbań w opiece nad dziećmi. Ważnym elementem systemu monitorowania losów dziecka jest wprowadzona Książeczka Zdrowia Dziecka, która od 1 stycznia 2016 r. stała się państwowym dokumentem medycznym. Prace w resorcie zdrowia nad postulowanymi przez Rzecznika Praw Dziecka standardami z zakresu profilaktyki w opiece zdrowotnej dla dzieci od 5. do 18. roku życia, prowadzone do końca drugiej kadencji Marka Michałaka, nie przyniosły jednak efektu w postaci wypracowania przedmiotowego dokumentu. Skuteczna profilaktyka i wdrażanie systemu wczesnego diagnozowania dziecka służą wykrywaniu nieprawidłowości zdrowotnych i rozwojowych oraz rozpoznawaniu symptomów krzywdzenia. Nastąpiła zmiana rządu i właściwego Ministra Zdrowia. Następcą prof. Mariana Zembali, Konstanty Radziwiłł, nie kontynuował w tym zakresie prac swojego poprzednika, tym samym zahamował proces realizacji postulatów Rzecznika Praw Dziecka w zakresie tworzenia systemu monitorowania losów dziecka.

Istotnym krokiem w ochronie dzieci przed przemocą było zwiększenie ochrony prawnokarnej najmłodszych zawartej w przepisach prawa karnego materialnego³⁸. Przepisy te były propozycją Rzecznika Praw Dziecka zgłoszoną do Prezydenta RP w 2016 r. Na ich podstawie

³⁷ Konwencja Rady Europy o ochronie dzieci przed seksualnym wykorzystywaniem i niegodziwym traktowaniem w celach seksualnych, sporządzona w Lanzarote dnia 25 października 2007 r. (Dz.U. z 2015 r. poz. 608).

³⁸ Ustawa z dnia 23 marca 2017 r. o zmianie ustawy Kodeks karny, ustawy o postępowaniu w sprawach nieletnich oraz ustawy Kodeks postępowania karnego (Dz.U. z 2017 r. poz. 773); ustawa z dnia 13 maja 2016 r. o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym (Dz.U. z 2016 r. poz. 862).

znacznie podniesiono wysokość kary pozbawienia wolności za najcięższe przestępstwa popełnione na szkodę dzieci: ciężkiego uszkodzenia ciała, porzucenia lub uprowadzenia osoby nieporadnej z uwagi na wiek lub stan zdrowia, pozbawienia wolności osoby do 15. roku życia, znęcania się nad osobą do 15. roku życia. Nieporadność ofiary przestępstwa z uwagi na wiek lub stan zdrowia została wpisana do katalogu generalnych dyrektyw wymiaru kary i środka karnego, które sąd musi wziąć pod uwagę, orzekając w sprawie przestępstwa. Wprowadzono także obowiązek prawny zawiadomienia o przestępstwie ciężkiego uszkodzenia ciała, przestępstwach przeciwko wolności seksualnej lub obyczajności, pedofilii. Oznacza on, że każda osoba, która dowie się o przygotowaniu, usiłowaniu lub dokonaniu przestępstwa ciężkiego uszkodzenia ciała dziecka, zgwałcenia dziecka lub przestępstwa pedofilii, ma obowiązek niezwłocznie zawiadomić o tym organ powołany do ścigania przestępstw. W przypadku zaniechania osoba ta podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. Obowiązek prawny niezwłocznego zawiadomienia przez osoby, które mają wiedzę o przestępstwach wykorzystania seksualnego małoletnich, został także wpisany do „Wytycznych” Konferencji Episkopatu Polski.

Ważnym krokiem zwiększającym ochronę dzieci przed przemocą seksualną było wprowadzenie wielokrotnie postulowanej przez Rzecznika Praw Dziecka obligatoryjności orzekania przez sąd w razie skazania za przestępstwo przeciwko wolności seksualnej lub obyczajności na szkodę małoletniego, zakazu zajmowania wszelkich lub określonych stanowisk, wykonywania wszelkich lub określonych zawodów albo działalności związanych z wychowaniem, edukacją, leceniem małoletnich lub opieką nad nimi na czas określony lub dożywotnio³⁹.

Rzecznik Praw Dziecka w latach 2015–2018 przekazywał także do właściwych resortów standardy ochrony praw dziecka⁴⁰ opracowane przez powołane przez niego zespoły z prośbą o ich upowszechnianie i realizację w placówkach podległych tym resortom lub z wnioskiem o rozważenie podjęcia prac legislacyjnych. W pracach zespołów udział brali teoretycy i praktycy zajmujący się obszarem praw człowieka, ludzie różnych profesji, w tym pedagodzy, psycholodzy, przedstawiciele zawodów prawniczych, kuratorzy, mediatorzy. Standardy dotyczyły pobytu dzieci w pieczy zastępczej w zakresie opieki i wychowania; realizacji zadań ośrodków adopcyjnych; pobytu dzieci i młodzieży w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych oraz młodzieżowych ośrodkach socjoterapii w zakresie edukacji, wychowania i opieki; pracy ośrodków kuratorskich; diagnozy psychologicznej w edukacji dla psychologów pracujących w poradniach psychologiczno-pedagogicznych i szkolnych oraz mediacji rówieśniczej i szkolnej w szkołach i innych placówkach oświatowych.

Niestety, skala zjawiska przemocy wobec dzieci jest ogromna, przemoc przybiera różne formy krzywdzenia, które często współwystępują. Wykrywalność przemocy wobec dzieci jest niska, a poziom społecznej akceptacji dla stosowania kar cielesnych nadal wysoki. Służbom i instytucjom zobowiązanym do walki z przemocą wobec dzieci należy stawiać konkretne zadania, które powinny być na bieżąco realizowane, a ich efektywność monitorowana. Walka z wszelkimi formami przemocy wobec dzieci wymaga wypracowania kompleksowego podejścia skierowanego na kluczowe kwestie, takie jak zapobieganie, ochrona, wsparcie dla ofiar, wymiana informacji i doświadczeń, ściganie sprawców i nieuchronność ponoszenia przez nich odpowiedzialności, a także nakaz opuszczenia wspólnie zajmowanego przez sprawcę i dziecko lokalu, zakaz kontaktowania się z dzieckiem i zbliżania się do niego, oddziaływania korekcyjno-edukacyjne.

³⁹ Artykuł 41 § 1a ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz.U. z 2020 r. poz. 568).

⁴⁰ M. Michalak (red.), *Standardy ochrony praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2018.

Narodowa Strategia na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci w Polsce

W art. 72 ust. 1 zd. 2 Konstytucji RP zawarto prawo każdego do żądania od organów władz publicznych ochrony dziecka przed przemocą, okrucieństwem, wyzyskiem i demoralizacją. Uznanie Polski na arenie międzynarodowej i przypisane jej zaszczytne miano Ojczyzny Praw Dziecka jest dla naszego kraju szczególnym zobowiązaniem do podejmowania szeroko zakrojonych działań na rzecz pełnej realizacji praw dziecka i ich ochrony. I choćby z tego względu żądanie od władz państwowych opracowania i wdrożenia Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci jest jak najbardziej uzasadnione i niezbędne dla efektywnego przeciwdziałania przemocy wobec dzieci.

Celem Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci będzie osiągnięcie realnego wpływu na świadomość społeczeństwa w zakresie przemocy wobec dzieci oraz wprowadzenie odpowiednich form zachowań w sytuacjach, kiedy najmłodszym dzieje się krzywda. Powinna ona obejmować kompleksowe podejście nakierowane na zapobieganie, ochronę i wsparcie we wszystkich formach przemocy: fizycznej, psychicznej, ekonomicznej, seksualnej, rówieśniczej, instytucjonalnej i cyberprzemocy. Strategia pozwoli usystematyzować, wyodrębnić, wzbogacić i zagwarantować określone działania w zakresie ochrony dzieci. Strategia musi jasno wskazywać na priorytet państwa w przedsięwzięciach podejmowanych na rzecz walki z przemocą wobec dzieci, dlatego jej opracowanie i wdrożeniem należy do kompetencji rządu, a stosowne prace powinien koordynować Prezes Rady Ministrów.

Przy opracowywaniu Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci rząd powinien być wspierany nie tylko przez podmioty podległe mu strukturalnie, ale również przez Sejm, Senat, parlamentarzystów, władze samorządowe, wymiar sprawiedliwości, organizacje pozarządowe, kościoły i inne związki wyznaniowe oraz instytucje i podmioty zaangażowane w walkę z przemocą wobec najmłodszych. Ważne będzie również uzyskanie poparcia społecznego dzięki kampaniom informacyjnym i akcjom mającym na celu uwrażliwienie opinii publicznej na problem krzywdzenia dzieci. Można to osiągnąć dzięki finansowanym z budżetu państwa działaniom promującym podnoszenie świadomości społecznej w tym zakresie.

Do opracowania Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci konieczne należy podjąć działania międzyresortowe i międzyinstytucjonalne, kluczowe zaś będzie wyznaczenie jej celów, podmiotów uczestniczących, określenie zadań i wskazanie narzędzi ich realizacji oraz koordynacja wszystkich przedsięwzięć w zakresie zabezpieczania dzieci przed każdą możliwą formą przemocy. Zadania te koncentrować się powinny na trzech obszarach – przeciwdziałaniu krzywdzie małoletnich; postępowaniu wobec dzieci dotkniętych przemocą oraz postępowaniu wobec sprawców tego typu czynów.

Narodowa Strategia na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci powinna się opierać na kilku filarach.

Filar I

Pierwszy filar to niewątpliwie profilaktyka obejmująca obszar edukacji, programy kierowane do rodziców i dzieci, wszelkie kampanie społeczne i informacyjne, a także wykorzystywanie mediacji jako formy rozwiązywania konfliktów i sporów. Należałoby też opracować

programy prewencji nadużyć seksualnych wobec dzieci i wzory dobrych praktyk. Ważną rolę odgrywa uświadomienie społeczeństwu wieloaspektowości przemocy i jej form, uwrażliwienie opinii publicznej na to zjawisko, a także uzyskanie społecznego poparcia dla walki z nim. Aby zmienić stan społecznej świadomości i prawnej ochrony dzieci przed przemocą, konieczne jest działanie edukacyjno-normotwórcze polegające na promowaniu istnienia zakazu bicia dzieci oraz społecznej edukacji na temat jego właściwego rozumienia i funkcji.

W profilaktyce bardzo dużą rolę może odegrać mediacja rówieśnicza, która jako konstruktywna metoda rozwiązywania sporów wzbogaci stosowane metody wychowawcze oraz będzie stymulować kompetencje społeczno-emocjonalne dzieci. W drodze rozmowy mediacja pozwala określić kwestie sporne, pokonać bariery komunikacyjne, opracować propozycje rozwiązań oraz przyjąć odpowiedzialność za wypracowane porozumienie, w tym jego realizację. Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów przez mediację stymuluje rozwój umiejętności społecznych. Daje także nową jakość pracy przez wzmocnienie podmiotowości i godności jednostki, kultury dialogu i współodpowiedzialności za kształtowanie klimatu w szkole. Mediacja może stać się metodą przeciwdziałania przemocy rówieśniczej, zarówno w środowisku szkolnym, jak i w każdym innym, gdzie dochodzi do tego typu naruszeń. Przez mediację młody człowiek uczy się granic wolności, sposobu osiągania swojego celu i realizacji potrzeb, a także brania odpowiedzialności za własne czyny i decyzje. Dzięki mediacji dzieci uczą się rozwiązywania konfliktów drogą bez przemocy, wzajemnego szacunku, twórczego myślenia, otwartości oraz otwartości na poglądy innych. Mediacja ma szansę funkcjonować w społeczeństwie tylko wtedy, gdy jest znana i akceptowana, dlatego należy przybliżać dzieciom, społeczności szkolnej oraz społeczeństwu tematykę instytucji mediacji, wskazując rolę, jaką może ona odegrać w rozwiązywaniu konfliktów i sporów, w szczególności w sporach rówieśniczych. „Standardy ochrony praw dziecka” opracowane z inicjatywy Rzecznika Praw Dziecka w latach 2015–2018 mogą być pomocą przy tworzeniu tej części Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci.

Filar II

Drugim filarem Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci powinna być legislacja. Mamy już dobre rozwiązania prawne w zakresie ochrony dzieci przed przemocą, konieczne wydaje się jednak przeanalizowanie funkcjonujących już mechanizmów i ich uzupełnienie tak, by w pełnym zakresie urealnić przeciwdziałanie krzywdzie najmłodszych.

W tym obszarze prac powinno się znaleźć m.in. dalsze zwiększenie ochrony prawnokarnej dzieci, ich ochrona w postępowaniach cywilnym i administracyjnym, poszerzenie gwarancji bezpieczeństwa podczas przesłuchania w postępowaniu dyscyplinarnym nauczycieli, pełna realizacja praw zawartych w Konwencji o prawach dziecka w postępowaniach w sprawach nieletnich oraz nieletnich w postępowaniach karnych, zagwarantowanie podmiotowości dziecka i pełna ochrona jego praw w sprawach rodzinnych⁴¹, prowadzenie statystyk wszelkich form przemocy wobec dzieci ze wskazaniem wieku i płci pokrzywdzonego, gwarancja przestrzegania praw dziecka w pieczy zastępczej oraz w procedurze adopcyjnej, a także podpisanie przez Polskę III Protokołu Fakultatywnego do Konwencji o prawach dziecka. Notabene dokument ten powstał z inicjatywy polskiego Rzecznika Praw Dziecka.

⁴¹ Zob. S.L. Stadniczeńko, M. Michalak, *O potrzebie nowego Kodeksu rodzinnego i jego podstawach aksjologicznych. W 30. rocznicę uchwalenia Konwencji o prawach dziecka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2019.

Konieczne będzie opracowanie zaleceń i procedur postępowania w przypadku przemocy wobec dziecka we wszystkich jej formach oraz stałe monitorowanie, prowadzenie badań, ekspertyz i analiz dotyczących tego zjawiska.

To tylko niektóre tematy, które powinny znaleźć się w obszarze zainteresowania osób pracujących nad Narodową Strategią na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci. Przy opracowywaniu drugiego filaru należałoby dokonać analizy obowiązującego prawa, skonfrontować je z przepisami Konwencji o prawach dziecka, Zaleceniami Komitetu Praw Dziecka ONZ dotyczącymi realizacji Konwencji o prawach dziecka i innymi dokumentami międzynarodowymi, wyznaczyć obszary zmian, które powinny być wprowadzone w pierwszej kolejności i w następnych etapach. Pomocny w analizie może być Alternatywny Raport Rzecznika Praw Dziecka z realizacji Zaleceń Komitetu Praw Dziecka ONZ z 4 października 2002 r.⁴² oraz Alternatywny Raport Organizacji Pozarządowych z 30 października 2014 r.⁴³. W tym miejscu należy zasygnalizować konieczność wprowadzenia do statystyk przemocy wobec dzieci ich wieku i płci, co będzie realizacją Zaleceń Komitetu Praw Dziecka ONZ z 2 października 2015 r.⁴⁴ i pozwoli na właściwą analizę tego zjawiska w Polsce oraz podjęcie odpowiednich kroków zaradczych.

Filar III

Kolejny filar Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci można nazwać „leczeniem”. W obszarze tym będzie się mieścić zarządzenie skutkom przemocy wobec dzieci, która już wystąpiła, niezależnie od jej rodzaju, środowiska, okoliczności zdarzenia, osoby sprawcy i innych czynników. Pomocą należy objąć wszystkie dzieci dotknięte każdą formą przemocy, a w razie potrzeby także ich rodziny. Wsparcie powinno przybierać różne formy w zależności od potrzeb konkretnego pokrzywdzonego i/lub jego bliskich.

Pierwszym elementem pomocy powinna być ochrona dziecka przed dalszym krzywdzeniem, zakaz kontaktowania się i zbliżania do skrzywdzonego, a także różnego rodzaju poradnictwo dla rodzica/opiekuna dziecka. Wsparcie musi być fachowe (odpowiedniej jakości), natychmiastowe i wieloaspektowe, dostosowane do sytuacji i potrzeb dziecka, w tym także materialne, np. w zakresie finansowania z budżetu państwa mieszkania dla pokrzywdzonego i rodzica/opiekuna, który sprawuje nad nim pieczę. Pomoc musi być kompleksowa (psychologiczna, medyczna, prawna, socjalna, zawodowa, rodzinna), dlatego należy utworzyć sieć specjalistycznych ośrodków wsparcia dla dzieci skrzywdzonych i ich rodzin. Podmiotami realizującymi wsparcie powinny być zarówno instytucje publiczne, jak i niepubliczne, dysponujące specjalistyczną kadrą oraz odpowiednimi warunkami finansowymi i lokalowymi. Osoby zatrudnione w tego typu placówkach muszą cechować nie tylko wysokie kwalifikacje zawodowe, ale i umiejętności pracy z dziećmi oraz empatia. Konieczne będzie wypracowanie procedur nadzoru i kontroli nad realizacją zadań z zakresu

⁴² Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2015 oraz uwagi o stanie przestrzegania praw dziecka, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2016, s. 507–562.

⁴³ Raport organizacji pozarządowych z realizacji postanowień Konwencji o prawach dziecka. Polska, <https://unicef.pl/content/download/1049/file/Raport%20Alternatywny%20polskich%20organizacji%20pozarz%C4%85dowych%202014.pdf> (dostęp: 30.05.2020).

⁴⁴ Convention on the Rights of the Child, CRC/C/POL/CO/3-4, <https://undocs.org/CRC/C/POL/CO/3-4> (dostęp: 30.05.2020).

pomocy. W ramach Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci powinny zostać opracowane narzędzia i programy pracy z małoletnimi, którzy doświadczyli przemocy, w tym standardy diagnozy psychologicznej i standardy pracy z dziećmi skrzywdzonymi. Koniecznością jest także przygotowanie pomocy specjalistycznej dla dzieci – ofiar nadużyć seksualnych.

Obecnie w Polsce nie ma scentralizowanych, utrzymywanych z budżetu państwa, kompleksowych miejsc pomocy dla dzieci, które doznały przemocy fizycznej, psychicznej czy seksualnej. Wprawdzie prowadzi się wiele działań antyprzemocowych, jednakże są one rozproszone w wielu aktach prawnych, skierowane do wszystkich osób pokrzywdzonych – bez ukierunkowania na małoletnich, prowadzone przez poszczególne resorty – bez centralnej koordynacji. W większości programy antyprzemocowe realizują podmioty niepubliczne, organizacje pozarządowe, w większości bez wsparcia państwa. Aktualnie istnieją programy, które mają na celu walkę z przemocą, jednak nie uwzględniają one wszystkich jej form, a zatem nie obejmują wszystkich skrzywdzonych dzieci. Nie opracowano też dotychczas kompleksowej strategii, która obejmowałaby kompleksowo wszystkie skrzywdzone dzieci i wszystkie formy przemocy oraz odpowiednie rozwiązania pomocowe i wsparcie.

Filar IV

Następnym filarem Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci powinna być aktywność różnych podmiotów – jak najszerzy udział nas wszystkich.

Przykładem dobrej praktyki był ruch społeczny prowadzony w latach 2013–2018 w ramach kampanii społecznej Rzecznika Praw Dziecka „Reaguj na przemoc wobec dzieci. Masz prawo”. Trzeba przypomnieć, jak ogłoszenie przez Sejm RP 2012 r. Rokiem Janusza Korczaka przerodziło się w ogromną akcję społeczną na rzecz walki z przemocą wobec dzieci. Do realizacji jego obchodów, a także prowadzenia ruchu społecznego zainicjowanego przez Rzecznika Praw Dziecka włączyło się nie tylko wiele instytucji, organizacji i podmiotów, ale też osób fizycznych. W ten sposób zawarta została nieformalna umowa społeczna na rzecz walki z przemocą wobec dzieci oraz przestrzeganie praw dziecka.

Zakończenie I⁴⁵

Nie ma miesiąca, ba – nawet tygodnia, a niekiedy nawet dnia, żeby opinia publiczna nie otrzymała wstrząsającej informacji o tragedii kolejnego dziecka. Dziecka bitego, zaniedbanego, maltretowanego, zgwałconego czy zabitego. Tylko w ostatnim czasie niemal wszystkie media podawały informacje o dziewięciomiesięcznej Blance z Olecka i pięcioletnim Dawidku z Grodziska Mazowieckiego. Dwie przedwczesne śmierci, różne, ale niezwykle porażające. Pokazujące, że i dzisiaj dzieci nie są bezpieczne. Zmuszające do pytań, które nieustannie otrzymuję od dziennikarzy, korczakowców, działaczy społecznych i znajomych: Czy można było tego uniknąć? Kto zawinił? Jak takim sytuacjom zapobiegać? Czy służyły mogły zrobić więcej?

Tutaj nie ma prostych i jednoznacznych odpowiedzi. Poza może jedną – dzieci nie wolno krzywdzić, bić, wyzywać – nigdy! Te dwie tragiczne sytuacje należy wyjaśnić dokładnie.

⁴⁵ Ten fragment tekstu ukazał się wcześniej w: M. Michalak, *Dzieci nie wolno krzywdzić, bić, wyzywać – nigdy!*, <https://www.fakt.pl/wydarzenia/polityka/marek-michalak-o-sytuacji-dzieci-w-polsce/9d9gqsy> (dostęp: 30.05.2020).

I drugorzędne jest tutaj ukaranie winnych, chociaż ważne. Najważniejsze są wnioski na przyszłość i próba odpowiedzi na pytanie, jak przeciwdziałać, jak unikać zagrożeń wobec dzieci. Te dwie śmierci na pierwszy rzut oka są różne. Blanka była bita, maltretowana, wykorzystywana seksualnie, podczas sekcji zwłok stwierdzono uszkodzenie mózgu, wewnętrzny krwotok, serce przebite złamanym żebrzem i szereg innych, już zagojonych obrażeń zewnętrznych. Podczas swojego niespełna rocznego życia przeżyła więcej, niż jesteśmy sobie w stanie wyobrazić. Jej życie to był jeden wielki koszmar. O powodach śmierci Dawidka jeszcze wiemy niewiele. Widzimy jednak wspólny mianownik obu tragedii – rozegrały się one w rodzinie, w miejscu, które powinno być dla dziecka najlepsze, najbezpieczniejsze. Jak to się ma do często powtarzanego przez polityków, że „rodzina jest zawsze święta” czy „najgorsza rodzina jest lepsza niż najlepsza piecza zastępcza”? Nie kwestionuję pod żadnym pozorem roli i miejsca rodziny w życiu dziecka, ale nigdy nie potwierdzę, że „najgorsza” „zawsze” jest „najlepsza”. Nie, nie jest. Mitologizacja rodziny szkodzi jej i osłabia mechanizmy, które powinny chronić jej najsłabszych członków, szczególnie dzieci. Co do zasady, rodzina jest miejscem najlepszym, źródłem szczęścia, dobrem, które należy chronić i którego należy bronić. Są jednak sytuacje, nawet jeśli tylko sporadyczne, jednak zagrażające zdrowiu, a jak widać na przytoczonych przykładach, życiu dziecka. Dlatego dzieci wymagają szczególnej ochrony wszędzie i państwo ma prawo „wtrącać” się w ich wychowanie i rozwój. Prawo i obowiązek, kiedy dzieje im się krzywda, kiedy ich bezpieczeństwo jest zagrożone. Nie wolno nie zauważać, że w środowisku rodzinnym jest przemoc, że dzieci targają się na własne życie. Samobójstwa dzieci i młodzieży stały się jednym z najpoważniejszych problemów w Ojczyźnie Praw Dziecka. Polska zajmuje drugie niechlubne miejsce w Europie, jeśli chodzi o liczbę samobójstw małoletnich. Liczba prób samobójczych w 2018 r. wzrosła o 44 w porównaniu z rokiem wcześniejszym i wyniosła 746. Te dzieci krzyczą i błagają o pomoc. Na ich kondycję psychiczną wpływ ma i rodzina, i działania państwa.

Warto zauważyć, że praprzyczyną przemocy jest przemoc. To bici biją, a przemoc rodzi przemoc. Spirala przemocy się nakręca, jeśli jej nie zatrzymamy radykalnie. Dlatego tak groźnym zjawiskiem jest relatywizowanie, pomniejszanie, usprawiedliwianie nawet najmniejszych form przemocy. Nie ma dobrej przemocy, każda jest zła i groźna. Tzw. klaps, czyli de facto uderzenie dziecka, to też przemoc, zła i groźna. Walkę z przemocą należy prowadzić zawsze i wszędzie, począwszy od wychowania bez przemocy. Kiedy? Psychologowie mówią, że wychowanie dziecka zaczyna się na 20 lat przed jego przyjściem na świat. Więc ziarno szczęścia i bezpieczeństwa dla wnuków siejemy, wychowując swoje dzieci.

Co może i powinno zrobić państwo – rząd, parlament, organy konstytucyjne kontroli? Z pewnością tworzyć właściwy, przyjazny ochronie najsłabszych system profilaktyki, wsparcia i leczenia. Kilka lat temu zaproponowałem wdrożenie Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci. Temat jest nadal aktualny. Rządzący powinni wreszcie zauważyć, że rzeczywistości nie da się zaczarować, problemów nie można przespać, gdyż one się same nie rozwiążą. Im należy stawić czoła. W tej delikatnej materii potrzebna jest współpraca, i to rzetelna, nie iluzoryczna. Polska rodzina potrzebuje prawdziwego wsparcia, nie tylko finansowego, które jest potrzebne, ale potrzebna jest też dobra edukacja, profilaktyka, jednoznaczny niedestrukcyjny przekaz, wsparcie dla ofiar przemocy (dobre prawo, poradnictwo, telefony zaufania, ośrodki wsparcia dedykowane kobietom, mężczyznom, dzieciom itp.), dostępna pomoc medyczna i psychologiczna.

Zakończenie II

Rzecznik Praw Dziecka w latach 2016–2018 występował do Prezesa Rady Ministrów z postulatem opracowania i wdrożenia do realizacji Narodowej Strategii na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci⁴⁶. Jego apele nie znalazły jednak akceptacji i zainteresowania.

Zrozumienie problemu przemocy wobec dzieci jest kluczem do wypracowania odpowiedniej polityki. Narodowa Strategia na rzecz Walki z Przemocą wobec Dzieci będzie istotnym instrumentem oddziaływań ukierunkowanych na ochronę dzieci przed przemocą, a także stanie się dodatkową gwarancją, że prawa dziecka określone w Konwencji o prawach dziecka będą chronione na najwyższym poziomie. Może ona również wywrzeć realny wpływ na świadomość społeczeństwa w tym zakresie oraz wprowadzić odpowiednie standardy zachowań w sytuacjach przemocy wobec najmłodszych. Systemowy plan przeciwdziałania przemocy wobec dzieci jest podstawowym warunkiem zagwarantowania skutecznej ochrony dzieci przed krzywdzeniem.

Prawa człowieka zaczynają się od praw dziecka. Podstawą, na której opierają się prawa człowieka, jest godność. Jeżeli godność drugiego człowieka jest szanowana, to nie ma wtedy miejsca na przemoc. Jeżeli nie respektujemy tej zasady, prawdopodobieństwo wystąpienia przemocy jest równe pewności.

Obowiązkiem państwa jest ochrona najmłodszych i troska o nich, a co za tym idzie, stworzenie systemowych rozwiązań ujmujących całościowo kwestie zjawiska przemocy wobec dzieci i walki z nim, skierowanych na profilaktykę, ochronę, pomoc i wsparcie ofiar, wymianę informacji i doświadczeń, a także ściganie sprawców przestępstw, nieuchronność kary i zadośćuczynienie za wyrządzone krzywdy. Obok perspektywy zagrożeń, przed którymi należy chronić dzieci, uwagę trzeba również skoncentrować na wyzwaniach i szukać takich form wspierania, które nie tylko pozwolą uniknąć przemocy lub ją ograniczyć oraz adekwatnie reagować, ale też umożliwią stworzenie warunków do odpowiedniego i harmonijnego rozwoju najmłodszych.

⁴⁶ Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 29 kwietnia 2016 r., ZSR.422.17.2016.MK; Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 12 września 2017 r., ZSR.422.15.2017.ER; Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 15 grudnia 2017 r., GAB.422.13.2017.BS; Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 3 lipca 2018 r., GAB.422.13.2017.MK; Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 11 lipca 2018 r., ZSR.422.6.2018.AM; Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 30 sierpnia 2018 r., GAB.422.13.2017.BS.

ROZDZIAŁ 5.

WYWIADY

Adam Bodnar

Antonina Bojanowska

Katarzyna Bucholska

Sławomir Chmielewski

Katarzyna Katana

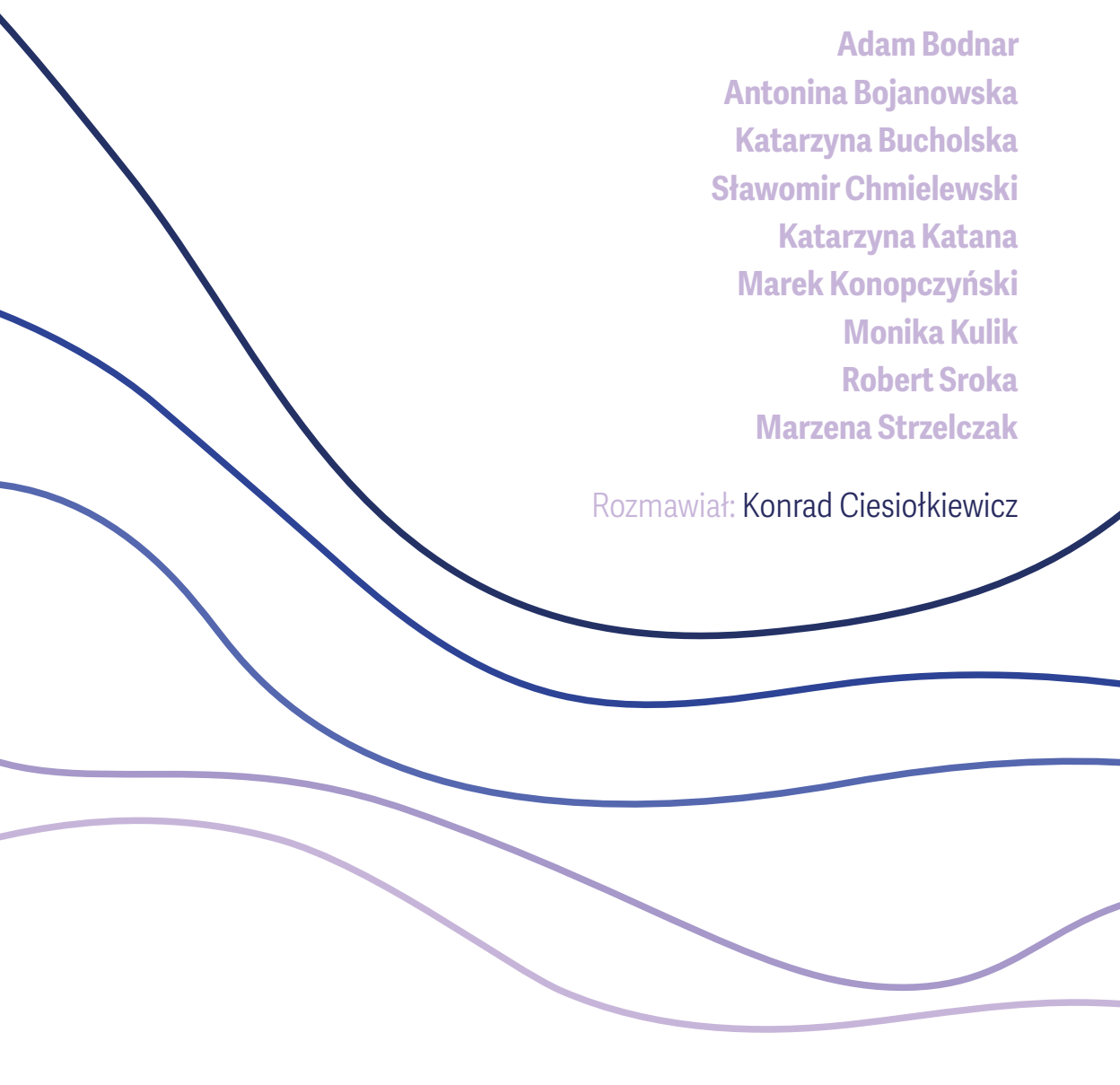
Marek Konopczyński

Monika Kulik

Robert Sroka

Marzena Strzelczak

Rozmawiał: Konrad Ciesiołkiewicz





Już samo wprowadzanie takich narzędzi, jak standardy ochrony dzieci, zmusza do refleksji nad tym, co nie działa, jakie mogą pojawić się problemy, jak kształtuje się struktura zatrudnienia, jakie lekcje organizacja musi odrobić.

Dr hab. Adam Bodnar, prof. Uniwersytetu SWPS

Dziekan Wydziału Prawa Uniwersytetu SWPS w Warszawie; profesor wizytujący Uniwersytetu w Kolonii; Rzecznik Praw Obywatelskich VII kadencji (wrzesień 2015 – lipiec 2021); członek Rady Naukowej Agencji Praw Podstawowych UE oraz Panelu Ekspertów OBWE ds. Wolności Zgromadzeń i Zrzeszania się; członek rad międzynarodowych organizacji zajmujących się prawami człowieka i praworządnością: World Justice Project, World Organization Against Torture, International IDEA, Liberties.

Jako pełniący przez sześć lat funkcję Rzecznika Praw Obywatelskich, a także jako profesor i dziekan co sądzisz o możliwości tworzenia empatycznych instytucji? W oczach wielu ludzi zarządzanie instytucją wyklucza empatię. Ty jednak, stojąc na czele urzędu RPO, odmieniłeś jego oblicze, będąc znacznie bliżej ludzi i spędzając wiele czasu w lokalnych społecznościach.

W misję urzędu Rzecznika Praw Obywatelskich wpisana jest empatia. Zadaniem osoby sprawującej tę funkcję jest reagowanie na skargi obywateli, bronienie ich praw przed nadużyciami ze strony organów władzy publicznej, upominanie się o ochronę praw i wolności człowieka oraz obywatela. W czasach kryzysu praworządności i licznych naruszeń praw człowieka nawet łatwiej jest prowadzić taką działalność, bo często przypomina ona walkę dobra ze złem. Wiele spraw wymyka się niuansowaniu, bo naruszenia praw człowieka są oczywiste. Niemniej powstaje pytanie, w jaki sposób tak duży urząd (ok. 300 osób) może się tymi wszystkimi sprawami zająć. Moim zdaniem można to dobrze zrobić, kierując się trzema zasadami:

- ▶ **profesjonalizm** – za każdym razem szukać porządných standardów i uzasadnień do podejmowanych działań, na chłodno podchodzić do niektórych spraw i oceniać je z punktu widzenia naruszenia standardów prawnych. Takie podejście buduje długoterminowo szacunek i jest moim zdaniem bardziej skuteczne niż działanie pod wpływem ulotnych emocji;
- ▶ **proaktywne podejście do obywateli i naruszonych praw** – nie bez przyczyny jeździłem jako RPO po Polsce, spotykałem się z obywatelami i organizacjami społecznymi, śledziłem ich pracę. Osoba reprezentująca tego typu urząd musi trzymać rękę na pulsie,

wiedzieć, co się dzieje, szybko reagować, wyczuwać rytm społeczeństwa i zagrożenia dla ochrony praw. Dlatego też podczas mojej kadencji całkiem wiele spraw podejmowanych było „z urzędu”, bez czekania na odpowiedni wniosek;

- **komunikacja** – standardy praw człowieka wcale nie są jasne, czasami się zmieniają, nie poznajemy ich w szkole. Jeśli łamane są prawa człowieka, to czujemy, że coś jest nie tak, ale nie potrafimy tego nazwać. Dlatego tak ważna jest komunikacja – tłumaczenie, dlaczego coś robimy, jakie są podstawy prawne, z czego wynika określony standard. Rolą każdego urzędu jest nie tylko podejmowanie działań, ale też ciągłe dokształcanie społeczeństwa o jego misji oraz o dziedzinie, którą się zajmuje. Myślę, że to w ogóle jest zdobycz ostatnich lat. Sędziowie nie tylko walczą o swoją niezależność, ale także prowadzą szeroko zakrojoną edukację obywatelską, wykorzystując nowoczesne mechanizmy komunikacji.

Jakie znaczenie dla organizacji, przedsiębiorstw, urzędów mają zintegrowane i systemowe rozwiązania: kodeksy etyki, polityki praw człowieka, ochrona sygnalistów, zarządzanie zgodnością czy standardy ochrony dzieci? Wiele osób uważa, że to tylko biurokratyczna formalność.

Już samo wprowadzanie takich narzędzi staje się w wielu instytucjach rewolucją. Zmusza bowiem do refleksji nad tym, co nie działa, jakie mogą pojawić się problemy, jak kształtuje się struktura zatrudnienia, jakie mamy lekcje do odrobienia. Nie mogą to jednak być instrumenty, które są wprowadzane tylko formalnie, bez zakorzenienia w strukturze organizacji. Menedżerowie muszą być przekonani, że to jest ważne dla lepszego funkcjonowania podmiotu, dla komfortu pracowników, że nie są to tylko wytyczne centrali lub przepisy prawa, które trzeba wprowadzić w życie. Dzięki tego typu narzędziom można stworzyć przyjazne środowisko pracy, a przede wszystkim uniknąć kłopotów, kiedy pojawia się kryzys. Spójrzmy na najważniejsze afery z obszaru #MeToo. Wiązały się one przede wszystkim z tym, że w różnych organizacjach nie działały procedury. Dobrze skonstruowane, przemyślane i zakorzenione w świadomości organizacji procedury obniżają potencjalne ryzyko dla pracodawców i menedżerów, a dla pracowników tworzą bezpieczną przestrzeń pracy.

W jaki sposób instytucje mogą wsłuchiwać się w głos grup społecznych mających znacznie mniejsze zasoby i siłę przebicia?

Przed wszystkim powinny być świadome ich istnienia. W takiej sytuacji nie wystarczy czekanie na reakcje w mediach społecznościowych, listy z postulatami czy debaty w ramach różnych kongresów i paneli. Nie zawsze instytucje mogą sobie pozwolić, aby samodzielnie identyfikować problemy wszystkich grup społecznych. Mogą nie mieć do tego zasobów. Ale przecież od tego jest nauka. Naukowcy zazwyczaj dysponują obszerną wiedzą z różnych dziedzin życia społecznego. Tylko rzadko są słuchani, a jeśli już, to tylko we własnym gronie. Nie zawsze też wiedza naukowa jest przedmiotem zainteresowania NGO czy think tanków, które często kierują się aktualnie ważnymi tematami, a kwestie niszowe czy dotyczące mniejszych grup społecznych mogą pozostawać poza obszarem ich zainteresowania. Dlatego ważne, by instytucje budowały połączenia ze światem nauki, korzystały z wiedzy eksperckiej, konsultowały swoje rozwiązania, śledziły postęp nauki, analizowały na bieżąco główne miejsca wymiany myśli naukowej.

Co sądzisz o postulacie obowiązkowych standardów ochrony dzieci we wszystkich placówkach i organizacjach mających kontakt z młodymi ludźmi?

Przecież to wynika po prostu z idei Konwencji o prawach dziecka oraz art. 72 Konstytucji. Zgodnie z art. 72 ust. 1 Konstytucji każdy ma prawo żądać od organów władzy publicznej ochrony dziecka przed przemocą, okrucieństwem, wyzyskiem i demoralizacją. Nawet jeśli mamy do czynienia z placówkami i organizacjami prywatnymi, to jednak powierzanie im dzieci zakłada pewien poziom nadzoru ze strony organów władz publicznych. Zatem tworzenie powszechnych standardów ochrony nieletnich, obowiązujących we wszystkich placówkach, powinno być jednym z typowych działań prewencyjnych.

Jak zatem przekonywałbyś do tej idei decydentów politycznych oraz kierujących organizacjami i instytucjami?

Bliskie jest mi pojęcie odpowiedzialności. Jeśli dzieje się krzywda, zwłaszcza dzieciom, to zawsze zastanawiamy się, kto zawinił. Nie można wszystkiego sprowadzać do hasła „system”, bo brzmi to tak, jakbyśmy zdejmowali z siebie odpowiedzialność. Jeśli nie są przestrzegane standardy ochrony praw dzieci, bo nie zostały wdrożone w instytucji (i nie uświadomiono ich pracownikom), to znaczy, że nie wykonaliśmy podstawowego zadania domowego. Słowem, aby uniknąć odpowiedzialności, musimy minimalizować ryzyko naruszeń. Tworzyć procedury i standardy reakcji, a następnie porządnie je stosować w praktyce.



Komunikacja organizacji wpływa na emocje, opinie i zachowania ludzi – i tu leży jej największa odpowiedzialność.

Antonina Bojanowska

W Fundacji Orange od 2010 r., zajmuje się komunikacją i relacjami publicznymi. Współtwórczyni strategii i kampanii społecznych. Z sektorem pozarządowym związana od 2006 r., działając głównie w obszarze edukacji i poszanowania praw dziecka. Ukończyła socjologię na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu. Stypendystka European College of Liberal Arts w Berlinie (aktualnie: Bard College).

Czym jest twoim zdaniem odpowiedzialne komunikowanie się?

Bliskie jest mi **myślenie o komunikacji jako o relacji z innymi** i jestem zdania, że w takim podejściu łatwiej jest działać odpowiedzialnie. Założenie, że komunikacja to nie tylko nadawanie, ale też odbiór tego, co dzieje się wokoło, to podstawa dialogu organizacji z otoczeniem. W relacji jest przestrzeń na słuchanie, na bycie blisko potrzeb grup, które są lub mogą stać się dla nas ważne. Miejsce na to, żeby starać się zrozumieć ich wrażliwość i to, czym żyją, co jest dla nich istotne, co budzi emocje. Takie nastawienie powoduje jednak konieczność gotowości w organizacji na zmiany, nowości i szybkie reagowanie. Podoba mi się zatem tak zadane pytanie, bo chodzi nie o „komunikowanie” [o sobie], ale właśnie o „komunikowanie się” [z innymi]. Jeśli przyjąć to podejście, to spełnienie pozostałych elementów odpowiedzialnej komunikacji ma szansę być dość naturalne.

Jakie zatem elementy wziąć pod uwagę i co może spowodować ich brak w komunikacji?

Odpowiedzialne podejście do komunikacji w organizacji wymaga zadbania o kilka kwestii. Szczególnie dziś, kiedy każdy zabiega o uwagę i łatwo jest przekroczyć cienką linię, za którą są krzykliwe nagłówki, sensacje, dezinformacja, szerzenie przemocowych postaw, krzywdzących stereotypów czy brak poszanowania czyjejs godności. Choć to może oczywiste, na pierwszy plan wysuwa się **rzetelność i transparentność**, czyli przekazywanie tylko i wyłącznie sprawdzonych informacji. Zaraz obok tego jest jawność statutów, sprawozdań, polityk (w tym np. polityki ochrony dzieci), kluczowych dokumentów formalnych. To ważny, a czasami niedoceniany, element odpowiedzialności.

Odpowiedzialne komunikowanie się nastawione jest na **działanie w szeroko pojętym interesie społecznym i z myślą o ludziach**. Można pomyśleć, że naturalny potencjał do tego

mają organizacje pozarządowe jako działające dla dobra społecznego, jednak jest to też pole dla organizacji innego typu – instytucji publicznych, przedsiębiorstw czy biznesu. Takie podejście generuje konieczność dbania nie tylko o dostarczanie rzetelnych informacji, ale również **o jakość przekazów**. Chodzi o używanie odpowiedniego języka, ale także właściwy dobór ilustracji. Organizacja, która poważnie podchodzi do tych kwestii, dba o niewykluczający, niestygmatyzujący, nieośmieszający charakter publikowanych treści, zawsze szanujący prawa, godność i podmiotowość innych.

Łatwo niestety zgubić takie kwestie na drodze do błyskawicznego osiągnięcia celów i w ogóle w szybkim tempie działania, które dziś dotyczy wielu z nas. Ale szczęśliwie jest sporo organizacji, które podejmują refleksje na ten temat. Dbają o swoje przekazy pod kątem tego, jakie mogą promować postawy i zachowania w społeczeństwie, jakie budzić emocje. Czy nie są one radykalizujące, polaryzujące, czy nie zachęcają do kpin lub hejtu. Czy nie przekraczają cienkiej granicy promowania szkodliwych działań – szczególnie wśród dzieci i młodzieży. I wreszcie – czy oprócz zadbania **o odbiorczynie i odbiorców komunikacji uwzględnione zostało również dobro jej bohaterek i bohaterów**.

Na przykład w kontekście prezentowania wizerunków osób. Zdarza się, że choć od strony formalnej procedura nie budzi zastrzeżeń, to po ludzku ta opcja bywa nadużywana i osoby wyrażające zgodę na publikację nie są w pełni świadome, na co zgodę wyrażają, lub mogą robić to z poczucia wdzięczności za otrzymaną pomoc, będąc w trudnej sytuacji. Ale są też pozytywne, odpowiedzialne przykłady w tym kontekście. Niektóre firmy technologiczne decydują się nie publikować zdjęć dzieci poniżej 13. roku życia używających telefonów, tableatów czy komputerów. Takie standardy obowiązują np. u naszego fundatora.

Odpowiedzialna organizacja przegląda się czasem w lustrze – ewaluuje, sprawdza, wyciąga wnioski z tego, jak się komunikuje. Z sukcesów i niepowodzeń. Uważnie dobiera tematy, które porusza, zabierając publicznie głos. Świadomie podchodzi też do budowania partnerstw i koalicji. I wie, że jej działania mają wpływ na postrzeganie całego środowiska, które reprezentuje – NGO, instytucji publicznych czy danej branży. Myśli też o przyszłości, ale wszelkie nowinki technologiczne – także narzędzia wykorzystujące sztuczną inteligencję – stosuje z uwzględnieniem aspektów etycznych. Organizacja, która w swojej komunikacji nie bierze tych aspektów pod uwagę, **może przyczynić się do powstania wielu niebezpiecznych zjawisk społecznych** – od (często nieświadomego) udziału w szerzeniu dezinformacji, przez podsycanie polaryzacji, po spadek społecznego zaufania. W świecie pełnym ekranów i kontaktów online łatwiej zapomnieć, że po drugiej stronie też jest człowiek. Odpowiedzialna organizacja zawsze jednak pamięta o ludziach! I ma świadomość, że – tak jak każdy obywatel czy obywatelka – w mniejszym lub większym stopniu odpowiada za to, w jakiej atmosferze społecznej żyjemy i wychowujemy kolejne pokolenia.

W czasach, kiedy komunikacja odbywa się w ogromnej części za pośrednictwem internetu, sieci globalnej, do której niemal każdy ma dostęp, poczucie tej odpowiedzialności powinno być jeszcze większe, a uwzględnianie w działaniu interesu społecznego jeszcze częstsze. Dziś przekazy nie docierają jedynie do 100 osób, które przyjdą na naszą konferencję, ale nierzadko do tysięcy czy milionów ludzi.

W jaki sposób przekonywać osoby odpowiedzialne za daną instytucję, że jej komunikowanie się – wewnątrz i na zewnątrz – spełnia znacznie ważniejszą rolę niż tylko przekazywanie informacji?

Jednostronne „przekazywanie informacji” nie daje zbyt wiele pola do dialogu i rzadko wzmacnia relacje, a te są podstawą działania organizacji. Nikt przecież nie żyje w próżni i nie jest samotną wyspą. Odpowiedzialna, angażująca i empatyczna **komunikacja pogłębia relacje z otoczeniem**. Pozwala innym włączać się w sprawy dla nas (i dla nich) ważne, budować zaufanie. Spojrzenie na komunikację w szerszym kontekście niż jedynie „nadawania” daje **możliwość rozwoju organizacji, buduje jej potencjał do tworzenia ważnych koalicji, ale przede wszystkim wpływania na to, co dzieje się wokół**. I chyba od tego zaczęłabym przekonywanie zespołu odpowiedzialnego za daną instytucję czy organizację.

Myślę, że odpowiedzialna organizacja wychwytyje też swój wewnętrzny potencjał do tego, by realizować swój wpływ w celu działania na rzecz korzyści społecznych. Jej ekspertryzę, wiedzę, którymi może się dzielić i budować przestrzeń do wymiany doświadczeń z innymi. Znajduje to, co może pełnić rolę edukacyjną, wpływać na zmiany, podnosić społeczną świadomość na temat danego zagadnienia, wzmacniać czyjeś kompetencje, sprawczość. Mówiąc górnolotnie – odkrywa obszary, w których organizacja (w tym osoby nią zarządzające i decyzyjne) ma szansę zrobić coś dobrego i ważnego dla świata, a przynajmniej dla środowiska, w którym funkcjonuje, i wziąć też wiele dla własnego rozwoju.

Działanie z intencją pozytywnego wpływania na otoczenie może np. wzmacniać zespół od wewnątrz. Pozwala budować poczucie dumy i satysfakcji zespołu z pracy w organizacji, która rozumie, że ma wpływ na innych, obiera aktywną rolę, a przy tym dba o poszanowanie uniwersalnych wartości.

Oczywiście, odpowiedzialna **komunikacja organizacji powinna być częścią jej całej filozofii działania**. Wtedy ma szansę być autentyczna i wiarygodna. Dlatego warto w zespole podjąć dyskusję na ten temat, może spisać zasady komunikacji w strategię organizacji. Nie chodzi oczywiście o sam dokument, ale refleksję, warsztaty i spotkania, które stoją zwykle za jego opracowaniem. Odpowiedzialna komunikacja jest ważnym elementem odpowiedzialnego zarządzania organizacją i lepiej mieć tego świadomość już u podstaw (a nie jedynie w chwilach palącego kryzysu reputacji).

Jakie są krytycznie ważne elementy do wzięcia pod uwagę przez organizację?

Odpowiedzialna komunikacja organizacji to:

- ▶ **relacja i dialog** – nastawienie na „odsluch”, a nie tylko „nadawanie”;
- ▶ **rzetelne informowanie**;
- ▶ nastawienie na **działanie w szeroko pojętym interesie społecznym**;
- ▶ **poszanowanie praw, godności i podmiotowości zarówno odbiorczyń i odbiorców przekazów, jak i ich bohaterów oraz bohaterów**, świadomość, że dziś nie tylko język, ale i materiały wizualne tworzą rzeczywistość;
- ▶ **ewaluacja**, wyciąganie wniosków.



W dokumencie dotyczącym polityki ochrony dzieci niezbędne jest zawarcie następujących punktów:

- ▶ **zasady bezpiecznej rekrutacji do współpracy – osób niezwyfikowanych nie należy dopuszczać do kontaktu z dziećmi;**
- ▶ **zasady bezpiecznych relacji – sposoby komunikacji z dziećmi;**
- ▶ **zasady interwencji – jak reagować i gdzie zgłaszać przypadki krzywdzenia dzieci.**

Katarzyna Bucholska

Absolwentka Wydziału Finanse i Bankowość Szkoły Głównej Handlowej oraz Wydziału Zarządzania w zakresie rachunkowości i podatków Uniwersytetu Warszawskiego, specjalista w dziedzinie finansów i księgowości, w szczególności dla organizacji non profit. Z Fundacją Orange związana od 2017 r. jako koordynatorka finansowa i ds. compliance, a ostatnio jako osoba odpowiedzialna za przygotowanie, wdrożenie i monitoring Polityki ochrony dzieci.

Co powiedziałaś tym, dla których sformułowanie „standardy ochrony dzieci” brzmi jak nuda, formalizm i najbardziej kojarzy się z biurokracją ponad ich siły?

Ochrona dzieci i ich praw to nasz – dorosłych – obowiązek. Całe szczęście minęły czasy, w których mówiono, że „dzieci i ryby głosu nie mają”. Dziś zajmujemy się sztuczną inteligencją i zastanawiamy się nad podmiotowością takich działań, przyznajemy prawa zwierzętom, a tak mało uwagi i energii poświęcamy ochronie praw najsłabszych istot, które powołaliśmy do życia i które same się o swoje prawa nie mogą upomnieć. I nie chodzi tylko o ochronę dzieci w rodzinie i najbliższym otoczeniu, ale też o ochronę ich praw w sferze publicznej. Standardy ochrony dzieci, którymi się właśnie zajmujemy, to spisane reguły, zasady i praktyki, które gwarantują, że przedstawiciele tej grupy społecznej w danej organizacji czy instytucji, podmiocie są bezpieczne, nie doznają krzywdzenia ze strony pracowników, współpracowników, wolontariuszy czy rówieśników. Standardy są uniwersalne, takie same dla wszystkich, ale są w nich też obszary, które każdy podmiot powinien określić sam, są dla niego specyficzne i „szyte na miarę” danej instytucji.

Czy standardy ochrony dzieci to coś tylko dla podmiotów, które prowadzą bezpośrednią pracę wychowawczą, np. organizatorów kolonii, obozów?

Absolutnie nie. To coś dla każdej działającej instytucji. Ostatecznie wszystko, co robią dorośli, pośrednio czy bezpośrednio wpływa na dzieci. Obecnie kontakt z najmłodszymi odbywa się nie tylko w świecie realnym, ale też wirtualnym. I tam może również dochodzić do różnych form krzywdzenia dzieci. Po raz pierwszy na świecie idea wprowadzania standardów ochrony najmłodszych pojawiła się na początku XX w. i wynikała z doświadczeń międzynarodowych organizacji humanitarnych. Okazało się, że czasem ich pracownicy i wolontariusze, wykorzystując swoją pozycję i sytuację dzieci potrzebujących pomocy humanitarnej, popełniali przestępstwa seksualne na ich szkodę. Fakt ten długo pozostawał niezauważony. Gdy przypadki krzywdzenia wyszły na jaw, spisano zasady (ang. *safeguarding*), które z czasem w wielu państwach zostały wprowadzone do powszechnie obowiązującego prawa. Pionierem w tym zakresie jest Wielka Brytania.

Od czego zacząć pracę nad polityką ochrony dzieci?

Mój wielki autorytet i niezwykły człowiek ks. Jan Kaczkowski w 2015 r. w jednym z kazań skierowanych do rodziców powiedział, żeby kochali swoje dzieci, przytulali je i uczyli przytulać. Wtedy wyrosną na mądrych, pięknych i silnych ludzi, bo jak gąbka nasiąkną miłością. I myślę, że właśnie empatia i zrozumienie potrzeb najmłodszych to pierwszy krok do prac nad polityką ochrony dzieci. Artykuł 1 naszej Konstytucji mówi, że „Rzeczpospolita Polska jest dobrem wspólnym wszystkich obywateli”, a w art. 72 czytamy, że „Rzeczpospolita Polska zapewnia ochronę praw dziecka. Każdy ma prawo żądać od organów władzy publicznej ochrony dziecka przed przemocą, okrucieństwem, wyzyskiem i demoralizacją”. I to jest baza. Poza tym Komitet Praw Dziecka ONZ w zaleceniach dla naszego kraju w związku z cyklicznym przeglądem stosowania Konwencji o prawach dziecka zarekomendował: „Zabezpieczenie prawa dzieci do poszanowania ich godności ludzkiej oraz integralności fizycznej i psychicznej, realizowane poprzez zapobieganie wszelkim formom przemocy, jest niezbędne dla realizacji pozostałych praw dziecka zawartych w Konwencji”.

Pracę nad polityką ochrony dzieci w danej instytucji należy zacząć od powołania stosownej grupy roboczej. W Fundacji Orange inicjatorem stworzenia takiej komórki był kierujący Fundacją. Nasza grupa składała się z przedstawicieli/koordynatorów programów. Na pierwszym spotkaniu określiliśmy cele, priorytety, grupy odbiorców naszej polityki, plan działania i harmonogram prac. Na kolejnych dopracowywaliśmy kształt dokumentu i analizowaliśmy bieżące potrzeby. Korzystaliśmy także ze wsparcia doradców i ekspertów w tym zakresie. Na końcowym etapie zorganizowaliśmy szkolenie i webinar oddzielnie dla różnych grup odbiorców naszych działań (pracowników, współpracowników, wolontariuszy, beneficjentów, obdarowanych). Zaproponowaliśmy pomoc w stworzeniu polityki FabLabom i Pracowniom Orange – instytucjom, z którymi bardzo blisko i stale współpracujemy. Na szkoleniu omawialiśmy zagadnienie krzywdzenia dzieci oraz sposoby reagowania i zgłaszania takich zdarzeń organom publicznym. Dla uczestników tego typu spotkań przygotowaliśmy „drzewka decyzyjne”, by mogli szybko i sprawnie zadziałać w sytuacjach, w których są świadkami krzywdzenia dzieci.

Z jakimi wątpliwościami spotkałaś się, wprowadzając tę politykę w swojej organizacji? Jak na nie odpowiadać?

Wątpliwości rodzą się zawsze wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z czymś nowym i nieznanym. W trakcie tworzenia polityki ochrony dzieci pojawiały się pytania od współpracowników, wolontariuszy czy beneficjentów, jak daleko możemy ingerować w sytuacje, które nie są jednoznaczne, jeśli chodzi o ochronę dzieci. Pytano, w jaki sposób zgłaszać przypadki przemocy i naruszania praw najmłodszych. Jak to wygląda w kontekście ochrony danych osobowych i RODO? Jakie organy publicznoprawne służą pomocą w zgłaszaniu takich spraw? Jak reagować na przemoc rówieśniczą, jeśli jesteśmy jej świadkami? Czy mamy obowiązek wprowadzać politykę ochrony dzieci? Jaka jest nasza rola przed zgłoszeniem i po zgłoszeniu krzywdzenia dziecka organom ścigania? Odpowiedzi na wszystkie te pytania powinny znaleźć się w polityce ochrony dzieci. W tego typu dokumencie moim zdaniem niezbędne jest zawarcie następujących zasad: bezpiecznej rekrutacji do współpracy (sprawdzenie Rejestru sprawców przestępstw na tle seksualnym czy Krajowego Rejestru Karnego, ponieważ osób niezweryfikowanych nie należy dopuszczać do kontaktu z dzieckiem), bezpiecznych relacji (jak komunikować się z dziećmi) oraz interwencji (jak reagować i gdzie zgłaszać przypadki krzywdzenia dzieci).

Gdybyś miała podsumować swoje doświadczenie pracy nad standardami, jakie były twoim zdaniem najważniejsze czynniki ich skutecznego wdrożenia?

Po pierwsze, plan działania i podzielenie prac nad polityką na etapy. Po drugie, dokładne przyjrzenie się potrzebom danej organizacji i skierowanie odpowiednich zasobów do prac nad dokumentem. Po trzecie, korzystanie z pomocy ekspertów na wszystkich etapach tworzenia polityki. Po czwarte, zorganizowanie szkolenia/szkoleń dla odbiorców dokumentu na temat ochrony praw dzieci i ich podmiotowości. I przede wszystkim czuwanie nad realizacją polityki i jej ewaluacją.



Nawet najlepsze zasady, systemy i procedury nie będą funkcjonować bez zbudowania świadomości pracowników i partnerów biznesowych.

Sławomir Chmielewski

Radca prawny, absolwent INSEAD Advanced Management Program oraz studiów Executive MBA walidowanych przez RSM Erasmus University w Rotterdamie. Odpowiada za obszar bezpieczeństwa i zarządzania zgodnością w Grupie Orange w Polsce, pełni także funkcję Przewodniczącego Komitetu Etyki Danych i Sztucznej Inteligencji. Członek Komitetu ds. Compliance Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Swoją pracą aktywnie wspiera implementację oraz poszerzanie standardów w zakresie compliance, CSR, praw człowieka i etyki.

Załóżmy, że działam w organizacji lub pracuję w instytucji, która nie słyszała o polityce zgodności. Od czego zacząć?

Przykład z góry (ang. *tone at the top*) to punkt wyjścia dla każdej organizacji. Liderzy, osoby decyzyjne, kluczowe muszą być osobiście zaangażowane w tworzenie, wdrażanie, przestrzeganie i promowanie standardów zarządzania zgodnością. Takie działanie jest podstawą w budowie silnej kultury organizacyjnej, opartej o wartości etyczne i zasady compliance. Oczywiście oprócz zaangażowania bardzo ważna na początku tej drogi jest analiza ryzyka braku zgodności występującego w danym podmiocie. Dzięki niej można stworzyć efektywny program compliance szyty na miarę. Ważne jest też pozyskanie odpowiednich kompetencji, które pomogą zrealizować bardzo trudny cel, jakim jest poprawne wdrożenie systemu zgodności z obowiązującymi przepisami i standardami oraz wewnętrznymi regulacjami danej organizacji.

Jak wprowadzając takie rozwiązania, przyczyniać się do lepszego zabezpieczenia osób najbardziej bezbronnych, w tym dzieci i młodzieży?

Zarządzanie zgodnością obejmuje szerokie spektrum regulacji i narzędzi adekwatnych do ryzyka i przedmiotu działalności organizacji. To proces weryfikacji kontrahentów (ang. *due diligence compliance*), gdzie analiza partnera biznesowego obejmuje m.in. kwestie przestrzegania przez niego (i podmioty z nim powiązane) praw człowieka. Inny przykład: wewnętrzne mechanizmy zgłaszania nieprawidłowości (ang. *whistleblowing*), które obejmują informowanie o takich nadużyciach, jak mobbing czy dyskryminacja. W razie potrzeby można też w organizacji wprowadzić adekwatne regulacje, których przestrzeganie może

być na bieżąco monitorowane w ramach przyjętych procedur zgodności. Jeśli chodzi o lepsze zabezpieczenie dzieci i młodzieży, pamiętajmy, że zastosowanie i dobór odpowiednich narzędzi i rozwiązań zależy od specyfiki danej firmy czy organizacji. Przede wszystkim powinno się identyfikować ryzyko także w odniesieniu do najmłodszych. W przypadku podmiotów prowadzących działalność polegającą na sprzedaży produktów i usług warto zwrócić uwagę na to, czy np. używamy reklam adresowanych do dzieci, czy w sposób nieuprawniony lub wątpliwy etycznie wykorzystujemy wizerunki dzieci oraz ich dane osobowe. Należy także uwzględnić fakt korzystania przez najmłodszych z usług i produktów, np. w kontekście odpowiednich zabezpieczeń i kontroli czy ograniczeń w dostępie do treści, które nie są dla nich przeznaczone.

A jak wprowadzać system zgłaszania naruszeń z wewnątrz i zewnątrz organizacji, żeby był obiektywny? Szczególnie gdy nie dysponujemy wielkimi budżetami na renomowane kancelarie prawne i firmy konsultingowe.

Wiedzę i kompetencje potrzebne do zbudowania narzędzi compliance można pozyskiwać na różne sposoby. Także bez wielkiego budżetu. Wiele firm konsultingowych udostępnia bezpłatne publikacje, blogi czy webinary poświęcone praktycznym i prawnym aspektom zarządzania zgodnością. Szczególnie polecam rozwijanie kompetencji compliance przez współpracę, wymianę doświadczeń i dobrych praktyk z innymi firmami i organizacjami, np. w ramach stowarzyszeń branżowych. Uzyskane w ten sposób informacje pozwolą krok po kroku zbudować system zgłaszania naruszeń. Nie należy zapominać, że być może najważniejszym elementem w kontekście potencjalnych zgłoszeń jest zdobycie zaufania – i pracowników, i interesariuszy z zewnątrz. Aby system działał prawidłowo, potrzebna jest uczciwa i otwarta kultura korporacyjna. Niezbędne jest tu jasne określenie zasad, czyli szeroko komunikowana i dostępna polityka informowania o nieprawidłowościach. Taka wewnętrzna regulacja określi m.in. kanały składania powiadomień (dostosowane do organizacji), sposoby procedowania i wyjaśnienia zgłaszanych spraw oraz kwestie zapewnienia poufności i ochrony sygnalistów.

Jakie są główne bariery i z czym się mogą wiązać największe opory we wdrażaniu takiego sposobu zarządzania?

Compliance wiąże się ze zmianą kultury organizacyjnej, którą tworzą ludzie. Nawet najlepsze zasady, systemy i procedury nie będą funkcjonować bez zbudowania świadomości pracowników i partnerów biznesowych, którzy będą je stosować z przekonaniem, że działają w interesie swojej firmy i własnym. Nieufność, podejrzliwość co do tego, po co system jest wprowadzany, jakie są prawdziwe cele często utrudniają albo spowalniają wdrożenie. Dlatego bardzo ważne jest budowanie tej świadomości, konkretna i przejrzysta informacja oraz stałe wsparcie kadry kierowniczej dającej właściwy przykład.

Najważniejsze czynniki sukcesu we wprowadzaniu i realizacji systemu zarządzania zgodnością, jakie wynikają z doświadczeń, to...

Odpowiadając na to pytanie, wykorzystam feedback udzielony nam przez pracowników OPL, których w ramach quizu zapytaliśmy o to, czym powinien charakteryzować się system zarządzania zgodnością. Słowa kluczowe, które najczęściej pojawiały się w udzielonych odpowiedziach, to: przejrzysty, skuteczny, prosty, jasny. Pracownicy zwracali też uwagę na

zaufanie (w kontekście zgłaszania nieprawidłowości) oraz aktualność polityk i zasad compliance (w odniesieniu do bieżącego stanu prawnego). Ważne jest też ich stosowanie przez wszystkich, bez względu na stanowisko zajmowane w organizacji. Liczy się przejrzystość, prostota, oparcie systemu na zasadzie ryzyka (przyłożenie największej wagi tam, gdzie ryzyko jest największe), zaufanie, skuteczność, zaangażowanie wszystkich. To najważniejsze elementy, o jakie należy zadbać. W jaki sposób możemy tę wiedzę w danej organizacji uzyskać? Zgodnie z przykładem – wprost od ludzi. Dodałbym jeszcze kompetencję oraz determinację wdrażających. I wsparcie top managementu.

Na koniec prosimy o kilka porad, jak to zrobić.

Wdrażanie zasad compliance to proces ciągły, więc złote rady dla organizacji wdrażającej zasady zarządzania zgodnością to wytrwałość, konsekwencja i cierpliwość. Absolutnie niezbędna jest regularna komunikacja i szkolenia, trening zespołów. Powinny uwzględniać podatność na ryzyko, charakter zadań czy rolę (zakres odpowiedzialności, decyzyjność) danej osoby, co jest szczególnie ważne w dużej organizacji. Celem jest nie tylko sama znajomość zasad, ale budowa praktycznej umiejętności identyfikowania sytuacji problemowych i zachowania się adekwatnie do ryzyka, jak również wiedza, gdzie szukać informacji, pomocy i wsparcia. A jeśli mowa o praktyce – należy pamiętać, że program compliance to nie tylko polityki umieszczone na stronie internetowej firmy, z którymi powinni zapoznać się pracownicy i którymi możemy się pochwalić na zewnątrz. Zasady wyrażone w tych dokumentach muszą znajdować odzwierciedlenie w procesach i procedurach obowiązujących w organizacji. Tylko w ten sposób jesteśmy w stanie zapewnić ich skuteczność i realizację.



Wdrożenie standardów to nie tylko obowiązek prawny, ale też znaczący krok w budowaniu w organizacji kultury stawiania dziecka i jego dobra w centrum. Dzięki nim instytucja uczy się reagować za każdym razem, gdy nieletnim dzieje się krzywda, a jasne zasady interwencji i kontaktu z dzieckiem sprawiają, że personel czuje się bezpiecznie.

Katarzyna Katana

Radczyni prawna, absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego, uczestniczka wymiany studenckiej na Uniwersytecie Maltańskim, absolwentka Szkoły Prawa Ukraińskiego OKSPO UJ oraz krajowych i zagranicznych szkoleń, m.in. UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW) & International Women's Human Rights Advocacy, Advocacy School on Gender and Politics ODHHR, programu szkoleniowego (2020–2022) Women's Human Rights Training Institute, prelegentka konferencji TedX, laureatka plebiscytu Forbes Women in Law 2022. Pracuje w Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę, gdzie swoją wiedzę prawną wspiera działania rzecznicze oraz program Standardy ochrony dzieci.

Czemu mają służyć powszechne i obowiązkowe standardy ochrony dzieci?

To kolejny etap uświadamiania społeczności – w tym międzynarodowej – że trzeba skutecznie chronić prawa dzieci. Początek ewolucji tych praw, bo to był proces – powolny i wymagający czasu – rozpoczął się w zaraniu XX w. Powstały pierwsze konwencje regulujące drobne, jak się dziś może wydawać, obszary życia społecznego. Międzynarodowa Organizacja Pracy (ang. International Labour Organization – ILO), jedna z najstarszych organizacji międzyrządowych na świecie, w okresie międzywojennym przyjęła pierwsze konwencje ustalające minimalny wiek dopuszczenia do pracy – początkowo w przemyśle, w tym w marynarce, rolnictwie i kopalniach, później w usługach, a jeszcze później we wszystkich obszarach gospodarki. Wydaje się mało, prawda?

Owszem. Ale to przecież było coś.

Gdy uświadomimy sobie, że grupą najczęściej umierającą na raka moszny w Anglii w XIX w. byli kilkuletni chłopcy, bo to ich zatrudniano do czyszczenia kominów, a pisarz Joseph Conrad, jeszcze jako Józef Konrad Korzeniowski opuścił dom rodzinny jako nastolatek, by nająć

się do pracy na statku, to zakres działań podjętych przez MOP nie wydaje się już taki mały. Wiek 18 lat jako granicę dopuszczania do prac niebezpiecznych ustalono dopiero w latach 70. XX w., a konwencja nakazująca natychmiastowe działania na rzecz eliminacji najgorszych form pracy dzieci została przyjęta w 1999 r. Pierwszą jeszcze nie konwencję, a deklarację w zakresie innych praw dzieci niż wolność od wyzysku na rynku pracy przyjęła w 1924 r. Liga Narodów. Dokument został opracowany przez Eglantyne Jebb, założycielkę Save the Children – organizacji, która powróci jeszcze w trakcie naszej rozmowy o standardach ochrony dzieci.

Co ważnego uchwalono?

W deklaracji uznano zobowiązanie społeczności międzynarodowej do zapewnienia wszystkim dzieciom prawa do rozwoju, wolności od wyzysku i pomocy w potrzebie. ONZ, powojenna następczyni Ligi Narodów, znacząco rozszerzyła Deklarację praw dziecka, przyjmując jej własną wersję w roku 1959. Zobowiązano się m.in. do ochrony wszystkich dzieci przed wszelkiego rodzaju zaniedbaniem, okrucieństwem i wyzyskiem. W latach 70. XX w. powstał pomysł spisania oddzielnej konwencji dotyczącej praw dzieci. W 1978 r. udało się wypracować projekt jej treści, a po kolejnej dekadzie dyskusji na forum międzynarodowym została ona przyjęta. Warto wspomnieć, że Polska była krajem – inicjatorem powstania Konwencji, jak i brała czynny udział w opracowaniu jej treści. Od 1989 r. rośnie liczba sygnatariuszy Konwencji, czyniąc ją obecnie najszerzej ratyfikowaną umową międzynarodową na świecie. W dokumencie zapisano zobowiązanie instytucji państwowych i prywatnych do stawiania w centrum swoich działań potrzeby jak najlepszego zabezpieczenia interesów dziecka, a także znaną nam już z wcześniejszych deklaracji ochronę przed przemocą, krzywdą i zaniedbaniem, do której zobowiązały się państwa – strony Konwencji. Ogólne zapisy konwencyjne w wielu ustawodawstwach z biegiem czasu przerodziły się w konkretne uregulowania w prawie karnym, rodzinnym czy też w ostatnich latach w zakresie nowych technologii.

I zastał nas XXI w.

I nastąpił wstrząs. Okazało się bowiem, że pracownicy humanitarni, w tym zatrudnieni przez agendy ONZ i międzynarodowe organizacje humanitarne, a także członkowie sił pokojowych oraz liderzy społeczności uchodźczej wykorzystywali swoją pozycję do domagania się od beneficjentów pomocy (w tym dzieci) usług seksualnych w krajach Afryki Zachodniej. Z raportu UNHCR i Save the Children UK z 2002 r., opracowanego na podstawie ponad 1,5 tys. wywiadów z dorosłymi i dziećmi wynika, że najmłodszych wykorzystywali zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Osoby krzywdzące miały zawsze władzę nad pokrzywdzonymi, dysponowały zdecydowanie większymi od nich zasobami. Seks był walutą wymienną w zamian za leki, okrycia, kaszę, karty żywnościowe, dostęp do edukacji czy pożyczek. W przypadku odmowy pokrzywdzeni dowiadywali się np., że ich nazwiska nie ma na liście osób uprawnionych do otrzymania pomocy. Nie zgłaszali tego, co się dzieje, ponieważ nie mieli komu (z reguły przełożeni sprawców byli niedostępni), a ponadto bali się utracić konieczne do przeżycia wsparcie.

Proceder był znany wśród pracowników, jednak obowiązywała zмова milczenia.

Raport, o którym wspomniałam, wskazywał na rozwiązania, które miały zapobiec podobnym wydarzeniom w przyszłości, aby już nigdy więcej pomoc humanitarna nie stała się narzędziem służącym do krzywdzenia osób w potrzebie, w szczególności dzieci. Wśród koniecznych

środków zaradczych wskazano opracowanie kodeksów postępowania obowiązujących cały personel, w tym pracowników krótkoterminowych, a także wolontariuszy, wzmocnienie kultury raportowania niepokojących zdarzeń poprzez stałą edukację personelu, jak i kontrolę przestrzegania zobowiązań przyjętych w kodeksie postępowania (ang. *code of conduct*). Następnie powstały mechanizmy o charakterze międzynarodowym – w ramach Stałego Komitetu Międzyagencyjnego ONZ powołano grupę roboczą ds. przeciwdziałania wykorzystywaniu seksualnemu w kontekście kryzysów humanitarnych, do której zaproszono podmioty spoza ONZ, w tym organizacje międzynarodowe. Ponadto powstała międzynarodowa koalicja organizacji pozarządowych – Core Humanitarian Standards Alliance, która podjęła się opracowania standardów ochrony dzieci i polityk przeciwdziałania wykorzystywaniu seksualnemu innych beneficjentów pomocy humanitarnej. Tak powstało dziewięć standardów pomocy humanitarnej, w ramach których zapisano między innymi obowiązek powołania mechanizmu składania skarg dostępnego dla wszystkich, a także stałej edukacji personelu w zakresie profesjonalizmu i etyki. W kolejnych latach standardy były adaptowane przez inne organizacje, działające poza sferą pomocy humanitarnej, takie jak federacje sportowe czy koalicje organizacji harcerskich.

Czy nastał czas wzrostu świadomości społecznej i mniejszego przyzwolenia na przemoc, szczególnie wobec dzieci?

W naszą mentalność i w system prawny w Polsce wpisana jest następcza reakcja na wszelkie przejawy zachowań naruszających ład społeczny, w tym tak tragiczne, jak np. śmierć dzieci w wyniku przemocy. W debacie rzadko słyszymy inne remedium na krzywdzenie najmłodszych obywateli niż stale zwiększane zagrożenie karne za przestępstwo, które akurat w tym momencie wstrząsnęło opinią społeczną. Pamiętam, jak lata temu na studiach na Uniwersytecie Jagiellońskim omawialiśmy populizm penalny jako zjawisko dobrze ugruntowane w polskim społeczeństwie. Minęła ponad dekada, a powiedziałabym, że jesteśmy w tym samym miejscu. Niewielu zastanawia się, co można było zrobić lepiej, poprawić, zadziałać inaczej, aby do podobnej sytuacji nie doszło w przyszłości i aby inne dziecko w podobnych okolicznościach nie zostało skrzywdzone lub abyśmy na tę jego krzywdę zareagowali wcześniej i być może zapobiegli w ten sposób większej tragedii.

Jesteśmy dwadzieścia lat po sprawie dzieci w beczkach, ponad dziesięć lat po śmierci małej Madzi z Sosnowca, wielu innych przypadkach skrzywdzonych dzieci. Ostatnio sprawa Kamilka z Częstochowy.

I tak jak rozmawialiśmy tylko o zmianach w kodeksie karnym, łącznie z pomysłami na przywrócenie kary śmierci, tak rozmawiamy dalej, nie wychodząc nigdy poza schemat czarno-biały, gdzie występuje ten zły, który dziecko krzywdzi, i ten dobry, który wymierza karę. Sprawcę przestępstwa widzimy też jako osobę, która od początku miała ukryty defekt osobowości, jako drapieżnika. Uważamy, że po jego eliminacji ze społeczeństwa osiągniemy pożądany stan równowagi. Tymczasem gdybyśmy zadziałali odpowiednio wcześniej i stworzyli mechanizmy zabezpieczające, być może sprawca nie miałby nigdy możliwości działania.

Istnieje też inny model: retroaktywne myślenie, samouczenie się czy refleksja systemu nad tym, co można poprawić, by w przyszłości zadziałać lepiej. Jest on charakterystyczny dla krajów anglosaskich. Paradoksalnie z powodu nastawienia na reakcję, następczą sprawiedliwość

zamiast na prewencję mieliśmy tak duży problem ze zrozumieniem nowych, unijnych przepisów o ochronie danych osobowych. A tymczasem tzw. RODO ma swoje źródło w anglosaskim myśleniu, że należy zrobić wszystko, co możliwe, by do krytycznego zdarzenia nie doszło, a jeżeli już dojdzie, możliwie jak najwcześniej minimalizować skutki przez celowane działania. Jednym z takich prewencyjnych działań jest istnienie procedur, tzw. polityk kompleksowo regulujących zasady postępowania z danymi osobowymi i ich zabezpieczenia. W oparciu o podobną filozofię branża lotnicza nauczyła się wyciągać wnioski z własnych katastrof, tworząc procedury i analizując, co w nich nie zadziało, gdy do zdarzenia doszło.

Tak powstają standardy.

Niezależnie od skandalu humanitarnego w Afryce Zachodniej w kilku systemach prawnych doszło do powolnego wypracowania standardów ochrony dzieci. W Wielkiej Brytanii pierwsza dyskusja o konieczności naprawy systemu w celu lepszego zabezpieczenia najmłodszych miała miejsce w czasach wiktoriańskich, a pierwszy Children Act został tam przyjęty już w 1948 r. Przyczynkiem była głośna śmierć dziecka z rąk jego opiekunów, która poruszyła brytyjską opinię publiczną, tak jak nas dotknęła śmierć Hani z Kłodzka czy Kamilla z Częstochowy. Tam też początkowo przede wszystkim szukano winnych, swego rodzaju kozłów ofiarnych w postaci nieodpowiednich pracowników, ale później zaczęto zadawać pytania o to, dlaczego doszło do danej sytuacji – dlaczego pracownik socjalny zwlekał ze zgłoszeniem sprawy do sądu, a nauczyciel nie podjął interwencji. Tą drogą wykształciły się procedury interwencji, jasne schematy oceny ryzyka, odpowiedniej rekrutacji, obowiązek doszkalania personelu czy przyjęcia zasad bezpiecznego kontaktu z dzieckiem.

W Australii powołano Królewską Komisję badającą przypadki wykorzystywania seksualnego dzieci. Najstarsze sprawy, którymi zajął się ten organ, sięgały jeszcze czasów międzywojennych. Zadaniem Komisji było zbadanie, jak poszczególne instytucje reagowały na przypadki przemocy seksualnej wobec dzieci. Na koniec sformułowano wnioski (m.in. o konieczności wbudowania w kulturę organizacji bezpieczeństwa dzieci, odpowiedniej rekrutacji, powstania procedur reagowania na krzywdzenie dzieci), które zaczęto wdrażać do prawa powszechnie obowiązującego stany Australii jako obowiązki nałożone na wszystkie podmioty pracujące z dziećmi (publiczne i prywatne).

Dlaczego rozmawiamy o śmierci dzieci w wyniku przemocy domowej w kontekście standardów ochrony dzieci w instytucjach?

Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę od lat postulowała wprowadzenie do polskiego systemu prawnego dwóch rozwiązań, które możemy określić jako „dwie połówki tej samej pomarańczy”. Okazały się one skuteczne w innych krajach. Po pierwsze w celu jak najszerzego zapobiegania krzywdzeniu dzieci potrzebne są standardy ochrony dzieci w miejscach, gdzie przebywają bez rodziców lub opiekunów prawnych, np. instytucjach edukacyjnych, placówkach, gdzie pod okiem obcej osoby dorosłej spędzają czas wolny (np. organizacjach harcerskich, koloniach, klubach sportowych, zajęciach przykościelnych) czy też podejmują szeroko rozumianą pierwszą pracę (np. agencjach reklamowych zatrudniających dzieci). Podstawą jest tutaj zapewnienie, aby personel był dla nich bezpieczny. Oznacza to, że proces rekrutacyjny powinien być tak skonstruowany, żeby filtrował osoby potencjalnie niebezpieczne, a w trakcie pracy obowiązują jasne zasady, jakie zachowania wobec dzieci są dopuszczalne, a jakie nie.

W ramach prewencyjnego działania mamy też obowiązek opracowania procedur interwencji w przypadku podejrzenia krzywdzenia dziecka przez pracownika. One wzmacniają sprawny przepływ informacji w ramach jednostki, pozwalają uniknąć efektu zmylenia wynikającego z różnych zależności społecznych (np. krótkiego stażu pracy osoby dostrzegającej krzywdzenie czy wysokiej pozycji sprawcy w strukturze organizacji). Koniecznie trzeba ustalić zasady interwencji w przypadku podejrzenia wystąpienia przemocy rówieśniczej – zjawiska, o które nietrudno, gdy mamy do czynienia z organizacją prowadzącą zajęcia grupowe lub w innym celu gromadzącą większą liczbę dzieci w jednym miejscu.

Wdrażając standardy w instytucjach, nie zapominamy, że dziecko nie funkcjonuje w bańce naszej organizacji i poza nią może doznawać przemocy różnego typu, a my również w takim przypadku mamy zarówno etyczny, jak i prawny obowiązek reagowania. To nie wymaga od nas wcielenia się w super bohaterów, którzy w przysłowiowej pelerynie wchodzą do domu rodzinnego dziecka i uświadamiają rodziców, że ich postępowanie jest karygodne. Zupełnie nie o to chodzi, to zadanie dla właściwych służb, w szczególności policji, prokuratury, sądów rodzinnych czy pomocy społecznej. Jeżeli dziecko doznaje krzywdzenia w środowisku domowym, rola instytucji, do której uczęszcza, sprowadza się do poinformowania o niepokojących zdarzeniach odpowiednich organów.

Standardy ochrony dzieci, które mają charakter prewencyjny i gdy zajdzie taka potrzeba naprawczy dopełnia systemowe badanie przypadków poważnego krzywdzenia dzieci, czyli taka refleksja „z lotu ptaka”, co nie zadziałało odpowiednio wcześniej, co nie wyszło, że do krzywdzenia dziecka w ogóle doszło. Z jakich powodów nie zatrzymano przemocy, jak był jeszcze na to czas i nie doszło np. do poważnego pobicia dziecka, albo nawet do jego śmierci. Co zrobić w przyszłości, aby w podobnej sytuacji system odpowiedział wcześniej i lepiej na potrzebę zapewnienia bezpieczeństwa dziecku. To drugie rozwiązanie znane jest w krajach anglosaskich pod nazwą „Serious Case Reviews”. O ile postulat ten skierowany jest przede wszystkim do administracji państwowej, to instytucje i organizacje mogą na podobnej zasadzie ewaluować funkcjonowanie standardów ochrony dzieci w swoich murach – czyli na podstawie zgłoszeń i przeprowadzonych interwencji oceniać, co można było zrobić lepiej w podobnych przypadkach, czego zabrakło, że nie ujawniono wcześniej, że dziecku dzieje się coś złego albo nie zwrócono uwagi na niepokojące zachowania ze strony personelu, co doprowadziło do eskalacji krzywdzenia.

Jaką formę powinny mieć procedury interwencji oraz zasady rekrutacji i bezpiecznego kontaktu pracowników z dziećmi?

Najlepiej gdy są spisane w formie jednego dokumentu – polityki ochrony dzieci, znanej i obowiązującej każdego członka personelu, niezależnie od szczebla stanowiska i podstawy zatrudnienia, w tym stażystów i wolontariuszy. Dokument ten podlega stałej ewaluacji, czyli ocenie, czy jego zapisy są skuteczne, czy działają, a jeśli zawiodły, co można w nich zmienić. Jak wspomniałam, ten ostatni standard to w istocie też oddzielny postulat, skierowany już wyłącznie do organów publicznych. Fundacja od lat wprowadzenie procedury analizy przypadków krzywdzenia najmłodszych, która służyć ma ewaluacji całego systemu ochrony dzieci w odniesieniu do tego konkretnego przypadku. Chodzi o sprawdzenie z góry, z poziomu systemu, co zawiodło lub czego brakuje, że procedury, prawo czy personel nie zadziałały. Szczęśliwie analiza znalazła się w polskim prawie razem z obowiązkiem wprowadzenia standardów ochrony dzieci w każdej instytucji, do której uczęszczają dzieci.

Od czasu wybuchu kryzysu humanitarnego wywołanego napaścią Rosji na Ukrainę w Polsce mówi się coraz więcej o standardach ochrony dzieci, gdyż ich wprowadzenia od swoich partnerów wymagają wspomniane już w trakcie naszej rozmowy organizacje humanitarne, nauczone doświadczeniem, że tego typu kryzysy sprzyjają krzywdzeniu dzieci i innych osób szczególnie wrażliwych.

W kontekście wzrostu świadomości nie możemy zapominać o powolnym, ale postępującym zrozumieniu przez społeczność międzynarodową, że odpowiedzialność za przestrzeganie praw człowieka, a do nich należą oczywiście też prawa dziecka, w tym wspomniana wcześniej wolność od wszelkich form przemocy, krzywdy i zaniedbania, dotyczy nie tylko relacji państwo–obywatel. Wielka rola biznesu i innych aktorów życia społecznego sprawia, że także oni mogą naruszać prawa człowieka. Skoro poważne ataki na tym polu mogą mieć miejsce także w tej relacji horyzontalnej, pomiędzy podmiotami należącymi do sfery niepublicznej, wówczas i obowiązki zapobiegania tym naruszeniom powinny zostać rozszerzone poza aparat państwowy. Tak też się dzieje. Obecnie kolejne ustawodawstwa przyjmują regulacje w zakresie obowiązku zapobiegania naruszeniom praw człowieka. Na razie przepisy te dotyczą globalnych korporacji operujących na całym świecie, wydaje się jednak, że z czasem zaczną obejmować także mniejsze podmioty działające wyłącznie na lokalnym podwórku.

Nie postulujemy odstąpienia od karania sprawców przestępstw przeciwko dzieciom. Skuteczna, nieuchronna reakcja karna jest oczywiście potrzebna w każdym dobrze funkcjonującym społeczeństwie, ale sama kara to zdecydowanie za mało. Wprowadzenie standardów ochrony dzieci, w formie obowiązku prawnego skierowanego do wszystkich podmiotów pracujących z dziećmi, stanowił konieczny krok w kierunku uszczelnienia systemu ochrony tej grupy społecznej. Krok ten, dodajmy, został sprawdzony w wielu systemach prawnych i okazał się skuteczny. Oczywiście poza obowiązkową samoregulacją branży państwo powinno dysponować instrumentami skutecznej reakcji. Na przykład organizacja humanitarna, która nie wprowadzi obowiązujących standardów ochrony dzieci, powinna podlegać karze w postaci cofnięcia przyznanej jej akredytacji czy finansowania ze środków publicznych.

W jakim stopniu i jak standardy ochrony dzieci mogą skutecznie wspierać i same być wspierane przez wprowadzanie w zarządzaniu organizacjami i instytucjami takich rozwiązań, jak kodeksy etyki, polityki przeciwdziałania przemocy, zgodności, ochrony sygnalistów, praw człowieka?

Standardy ochrony dzieci to przykład dokumentów wpisujących się w coraz powszechniejszy trend przeciwdziałania naruszeniom i reagowania na nie, który staje się, choć w różnym tempie i zakresie, obowiązkowy w wielu krajach europejskich. Część wymienionych dokumentów będzie uzupełniać się ze standardami ochrony dzieci. Do nich należą procedury ochrony sygnalistów, którzy m.in. w oparciu o polityki ochrony dzieci będą zgłaszać swoje niepokoje. Standardy z powodzeniem mogą stać się odrębną częścią jednego z wymienionych dokumentów, który nie jest skierowany wyłącznie do jednej grupy, tak jak kodeksy antymobbingowe, dotyczące tylko pracowników, a zatem np. mogą być wydzieloną częścią kodeksu etyki, ochrony praw człowieka lub polityki zgodności. Nie jest konieczne zawarcie standardów w odrębnym dokumencie, jeżeli zostały wdrożone kompleksowo i rzetelnie. Od lipca 2023 r. istnieją w Polsce przepisy bezwzględnie zobowiązujące do przyjęcia standardów ochrony

dzieci, zwanych w tzw. ustawie Kamilka¹ standardami ochrony małoletnich. Jak niekorzystny był dotychczasowy stan rzeczy, gdy taki obowiązek nie istniał pokazał przykład jednego ze związków sportowych, który w 2022 r. został zmuszony do przyjęcia kodeksu etyki dopiero na fali afery związanej z ujawnionym przez media przypadkiem wykorzystywania seksualnego małoletnich. Nastąpiło to pięć lat po sformułowaniu przez Ministerstwo Sportu wytycznych naciskających na stworzenie takiego dokumentu. Gdyby nie medialna zawierucha, mamy podstawy przypuszczać, że kodeks nie powstałby do dzisiaj. Podobnie skandale m.in. korupcyjne zmotywowały duże korporacje do przyjrzenia się kwestii zgodności i w konsekwencji przyjęcia stosownych polityk. Standardy spełniają jeszcze jedną rolę – choć nie są już dobrą praktyką, a stały się obowiązkiem prawnym, to rzetelnie wprowadzone wciąż pokazują oddanie wartościom związanym z ochroną małoletnich, ale też chronią reputację i dobre imię placówki jako miejsca przyjaznego dzieciom.

Jaki jest obecnie stan prawny ochrony dzieci w Polsce?

Wspólnym marzeniem wszystkich w Fundacji Dajemy Dzieciom Się od lat było powstanie jednego aktu prawnego kompleksowo regulującego prawną ochronę dzieci i najlepiej wzorem państw zachodnich powołującego do życia stosowne służby. To marzenie w znacznej części spełniła tzw. ustawa Kamilka z Częstochowy, czyli Ustawa z dnia 28 lipca 2023 r. o zmianie ustawy Kodeks rodzinny i opiekuńczy oraz niektórych innych ustaw, którą znowelizowano m.in. ustawę z dnia 13 maja 2016 r. o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym, gdzie umieszczono szeroko zakrojony obowiązek wprowadzenia standardów ochrony małoletnich przez wszystkie miejsca, w których dzieci spędzają czas bez opieki rodziców lub opiekunów prawnych.

Wprawdzie standardy ochrony dzieci, tak jak i najsurowsze kary, w tym wspominana wielokrotnie przy okazji populistycznych dyskusji kara śmierci, nie spowodują, że żadne dziecko nigdy już nie zostanie skrzywdzone. Przyjęcie stosownych zapisów i pozwoli nam jednak wcześniej wykrywać niepokojące sygnały i zapobiegać eskalacji przemocy bądź uchronić kolejne dzieci przed konkretnym sprawcą. Częściowo standardy odpowiadają na istniejące uregulowania prawne, częściowo dodatkowo je rozszerzają. Do istniejących przepisów prawa, które uwzględniane są w standardach, zaliczyć można obowiązek sprawdzenia personelu w Rejestrze sprawców przestępstw na tle seksualnym oraz w Krajowym Rejestrze Karnym. Aby ten nakaz dobrze zrealizować i np. nie pominąć wolontariuszy, warto zapisać go w procedurze rekrutacji personelu. Podobnie jest z procedurą interwencji. Choć przepisy prawa obligują nas pod groźbą kary tylko do zgłaszania kilku wybranych

¹ Obowiązek został wprowadzony Ustawą z dnia 28 lipca 2023 r. o zmianie ustawy Kodeks rodzinny i opiekuńczy oraz niektórych innych ustaw, którą znowelizowano m.in. ustawę z dnia 13 maja 2016 r. o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym, która od dnia wejścia w życie nowelizacji, tj. od dnia 15 lutego 2024 r. będzie nosiła tytuł Ustawy o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym i ochronie małoletnich i to w niej zostały zawarte nowe obowiązki prawne wprowadzenia standardów ochrony małoletnich, skierowane do organów zarządzających jednostką systemu oświaty lub inną placówką oświatową, opiekuńczą, wychowawczą, resocjalizacyjną, religijną, artystyczną, medyczną, rekreacyjną, sportową lub związaną z rozwijaniem zainteresowań, do której uczęszczają albo w której przebywają lub mogą przebywać małoletni, organizatorów działalności oświatowej, opiekuńczej, wychowawczej, resocjalizacyjnej, religijnej, artystycznej, medycznej, rekreacyjnej, sportowej lub związanej z rozwijaniem zainteresowań przez małoletnich. Obowiązek wprowadzenia standardów mają także podmioty świadczące usługi hotelarskie oraz turystyczne, a także prowadzące inne miejsca zakwaterowania zbiorowego, w zakresie niezbędnym do zapewnienia ochrony małoletnich.

przestępstw przeciwko dzieciom, to konstruując zasady interwencji i szkoląc personel z ich treści, nie tylko tworzymy kulturę organizacyjną stawiającą dziecko w centrum, ale także postępujemy moralnie, poprzez zgłaszanie wszystkich podejrzeń, stając w obronie ładu społecznego i przede wszystkim najsłabszych.

Obecnie za pomocą generatora polityk ochrony dzieci przygotowanego przez FDDS standardy wdrożyło ponad 4000 podmiotów – szkół, przedszkoli, żłobków i organizacji pozarządowych. Ponadto niezależnie stosowne zapisy przyjęło wiele dużych organizacji pozarządowych i związków sportowych, m.in. ZHP czy PZPN. W momencie gdy tzw. ustawa Kamilka wejdzie w życie obowiązek wprowadzenia standardów ochrony małoletnich dotyczył będzie dziesiątek tysięcy podmiotów. Instytucje, który wdrożyły standardy zanim stały się one obowiązkiem prawnym, mają już tę pracę za sobą.

W czym chętnych do zbudowania takich systemów w swoich placówkach wesprzeć może FDDS?

Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę od ponad dziesięciu lat wspomaga oddolnie różne podmioty w procesie wprowadzania standardów ochrony dzieci do ich codziennej pracy operacyjnej. Początkowo program Standardy ochrony dzieci, znany wcześniej pod nazwą Chronimy dzieci, skierowany był do placówek edukacyjnych i opiekuńczych. Obecnie obejmuje on nie tylko szkoły, przedszkola i żłobki, ale również placówki służby zdrowia, organizacje pozarządowe, kluby i związki sportowe. Pracujemy także nad standardami dla placówek resocjalizacyjno-wychowawczych. Ze strony Fundacji podstawowym wsparciem jest edukacja. Oferujemy zarówno nasze zasoby zebrane na platformie www.edukacja.fdds.pl, na stronie www.stanndardy.fdds.pl, jak i szkolenia szyte na miarę potrzeb danej instytucji. W naszym wsparciu kierujemy się tym, aby wspierać, a nie zastępować personel organizacji we wdrażaniu standardów. Trzeba bowiem pamiętać, że standardy to swego rodzaju żywy organizm, tkanka spajająca różne działy czy poziomy zarządzania w strukturze danego podmiotu we wspólnym celu stawiania dobra dziecka w centrum. My możemy dawać ogólne wskazówki, ale to personel placówki zna ją najlepiej. Wie, które aspekty jej działalności są szczególnie ważne, krytyczne czy też problemowe w zakresie ochrony dzieci w ich codziennej, operacyjnej działalności. Dla jednych na pierwszy plan będzie wysuwała się przemoc rówieśnicza, dla innych – bezpieczny internet. Oczywiście bazowe standardy, takie jak bezpieczna rekrutacja pracowników i konieczność posiadania procedur interwencji, dla wszystkich placówek pozostaną takie same. Ale już np. w sposobie uregulowania bezpiecznych relacji personelu z dziećmi będą widoczne różnice, ponieważ np. kontakt pracownika żłobka z dzieckiem i kontakt trenera z nastolatkiem dotyczy zupełnie innych etapów i sfer życia dziecka.



Od tego, jak my, dorośli, będziemy traktowali dzieci dzisiaj, zależy to, jakie państwo one utworzą w przyszłości. W interesie nas wszystkich leży wiara i szacunek dla dziecięcej mądrości i podmiotowości oraz zdolności do dokonywania wyborów.

Prof. dr hab. Marek Konopczyński

Doctor honoris causa Uniwersytetu Zielonogórskiego za całokształt dokonań naukowych i społecznych (pierwszy w historii Polski doktorat honorowy z zakresu pedagogiki resocjalizacyjnej), autor dziewięciu monografii, redaktor naukowy 14 książek i autor 21 rozdziałów w publikacjach zbiorowych oraz ponad 250 artykułów w polskich i zagranicznych czasopismach naukowych. Zajmuje się prawnymi, psychologicznymi, socjologicznymi i pedagogicznymi aspektami zjawisk patologii, dewiacji społecznej, przestępczości, profilaktyki, resocjalizacji, przestrzegania praw człowieka, praw dziecka, praw obywatelskich. Autor naukowej koncepcji twórczej resocjalizacji z powodzeniem stosowanej od lat w placówkach dla nieletnich. Odznaczony wieloma medalami za społeczną działalność publiczną, m.in. Infantis Dignitatis Defensori Rzecznika Praw Dziecka, medalem Komisji Edukacji Narodowej, „Przyjaciół Dzieci Ulicy” TPD, złotym medalem „Zasłużony dla Polskiego Więziennictwa”, złotym medalem „Za Zasługi dla Policji”.

Dominacja myślenia rywalizacyjnego i wąskiego koncentrowania się na wsobnych celach zarówno osób, jak i poszczególnych organizacji to dziś chleb powszedni. Wartości, takie jak dobro wspólne, solidarność, dialog czy empatia, nie należą do katalogu, który leżałby na biurkach ludzi zarządzających różnymi instytucjami. Mamy do czynienia z silną społeczną atomizacją. Jako profesor od kilkadziesiąt lat zajmujący się resocjalizacją ze względu na swoją specjalizację jesteś najlepszą osobą do pytania o właściwą diagnozę tej sytuacji. Podczas konferencji w Senacie podałeś w wątpliwość, czy na pewno procesom resocjalizacji poddawani powinni być wyłącznie ludzie młodzi z tzw. trudnych środowisk. Gdy nadawano ci doktorat honoris causa Uniwersytetu Zielonogórskiego, profesor Bogusław Śliwowski wprost przyznał, że resocjalizacji wymagają politycy odpowiadający za oświatę w Polsce. Może faktycznie wszyscy – jako społeczeństwo i jego instytucje, przedsiębiorstwa i organizacje – wymagamy dzisiaj wielkiego planu resocjalizacji?

Sensem każdej działalności instytucji i organizacji publicznej powinien być człowiek, przedmiotem zaś – pomoc w realizacji jego potrzeb w ramach obowiązujących norm i reguł prawnych.

Podstawą kultury cywilizacyjnej państwa są wartości i normy. Dają one obywatelom poczucie sensu i stanowią zespół wskazań postępowania. Od stopnia ich wdrożenia przez struktury instytucji i organizacji publicznych państwa zależy poziom przyswojenia oraz umiejętności właściwego stosowania przez obywateli, a także obiektywna i subiektywna jakość ich egzystencji. Związana jest z tym kultura socjalizacyjna, którą współtworzą instytucje publiczne i niepubliczne państwa. Mierzy się ją warunkami socjalizacyjno-kulturowymi, towarzyszącymi ludziom od urodzenia i wpływającymi na ich zachowania, nie pozbawiając ich równocześnie indywidualności i spontaniczności. To właśnie kultura socjalizacyjna współtworzy najważniejsze parametry naszej tożsamości, umożliwiając nam samorealizację w odgrywanych rolach społecznych i zawodowych. Kultura socjalizacyjna i wychowawcza, definiowana i stymulowana przez instytucje i organy państwa, umożliwia zindywidualizowanie ludzkiego losu i wyposaża człowieka w możliwości poprawnego funkcjonowania w ramach reguł obyczajowych i formalno-prawnych obowiązujących w danym kraju. Kultura socjalizacyjna kreowana przez państwo stanowi kluczowe społeczne wyznaczniki rozwoju człowieka i jednocześnie określa główne parametry jego tożsamości jednostkowej oraz społecznej. Treść tych pojęć buduje wewnętrzną intelektualną przestrzeń obywatela i wpływa na poziom jego ról życiowych i zawodowych.

To stała baza. A środki do jej osiągnięcia też zawsze będą takie same?

Wraz ze zmianą sposobu reprodukcji wiedzy w ciągu ostatnich 30 lat tradycyjne państwowe instytucje naukowe, edukacyjne i medialne mają coraz większy problem z nadążaniem za skalą zmian cywilizacyjnych, zachodzących w związku z niskokosztową i błyskawiczną wymianą informacji. Zmiany następują często pod powierzchnią oficjalnych czynników publicznych i prywatnych, stawiając dotychczasowe instytucje przed trudnym wyborem: obrony status quo lub dostosowania się do trudnych do przewidzenia kierunków zmian społecznych. Z punktu widzenia nauk społecznych mamy dziś do czynienia ze swoistym wotum nieufności wobec tradycyjnych autorytetów i kierowanych przez nie instytucji. Niezależnie od czynników socjoekonomicznych w czasach globalnego kryzysu finansowego i w dobie postępujących nierówności ekonomicznych oraz nieustannych zagrożeń wojną i terroryzmem to, co wyraźnie różni dzisiejsze młodsze pokolenia od ich rodziców i dziadków, to otoczenie medialne, w którym dorastają. Rewolucja informacyjna i upowszechnienie się komputerów spowodowały, że rolę głównego medium pośredniczącego w poznawaniu i adaptowaniu się do świata przez młodych ludzi odgrywają dziś nie książki, prasa, radio czy telewizja, ale internet. To, że dzieci od najmłodszych lat poznają świat za pośrednictwem interaktywnego, multimedialnego otoczenia informacyjnego, ma duże znaczenie dla procesu socjalizacji, a co za tym idzie – wytwarzania tożsamości społecznej i obywatelskiej. To wyzwanie, przed którym stoją nie tylko rodzice, ale przede wszystkim publiczne instytucje państwa.

Masz ogromne doświadczenia jako pedagog doświadczający pracy z instytucjami, które bywają zaprzeczeniem empatii. Czerpiąc z tych doświadczeń, na co zwróciłbyś uwagę, starając się budować instytucje bardziej otwarte i empatyczne, myślące o szerszym społecznym interesie, dobru wspólnym? Jak przekonywać osoby pełniące funkcje kierownicze w dużych i małych firmach, w urzędach samorządowych i centralnych, organizacjach społecznych do tego, że prawa dziecka powinny stanowić przedmiot ich troski?

Problemem empatii po raz pierwszy zajęto się w ramach psychoanalitycznej koncepcji osobowości, która definiowała kategorię empatii jako czynnika regulującego zachowanie jednostki wobec przedmiotu identyfikacji. Dziś wyróżnia się empatię emocjonalną, poznawczą i emocjonalno-poznawczą. Głównym kryterium podziału jest geneza rodzajów empatii, a nie jakość czy kolejność procesów psychicznych lub różnice mechanizmów ich działania. Janusz Reykowski uważa, że empatia emocjonalna rozumiana jest jako reakcja emocjonalna wywołana przez dostrzeganie cudzych uczuć. Umożliwia ona doświadczanie cudzych emocji jako własnych, współodczuwanie, czyli przenoszenie na siebie cudzych emocji, współczucie, a więc emocjonalną reakcję na uczucia innej osoby, uwzględniającą jej stan i zorientowaną na nią. Empatia poznawcza jest zaś procesem, który polega na stawianiu się w czyimś położeniu, a w związku z tym – na trafnym postrzeganiu cudzych reakcji. Empatię poznawczą utożsamia się niekiedy z umiejętnością wejścia w sytuację poznawczą i rolę społeczną innej osoby oraz z trafnością interpersonalną.

Czy zatem instytucje państwa mogą być empatyczne?

Empatia jest przynależna ludziom, a nie bezpośrednio instytucjom! To jednak ludzie tworzą instytucje, dlatego zadanie polega na wyuczeniu empatyczności osób pracujących w różnego rodzaju organach państwa, problem powinien więc kojarzyć się obywatelom z kulturą pracy we wspomnianych podmiotach. To w tej chwili jedno z kluczowych zadań systemu oświaty na każdym jego szczeblu. Niestety polski system oświatowy nie tylko nie dostrzega tego problemu, ale nie jest nawet nim zainteresowany, gdyż polska szkoła nastawiona jest na sukces edukacyjny za wszelką cenę, sukces mierzony i parametryzowany ilościowo, a nie jakościowo. W ten sposób gubi się jeden z najważniejszych czynników rozwoju człowieka – jego poziom empatyczności, solidaryzmu i pomocniczości innym ludziom.

Dlaczego twoim zdaniem w dotychczasowych działaniach wielu instytucji, oczywiście poza placówkami oświatowo-wychowawczymi, opiekuńczymi, medycznymi, nie uwzględnia się w sposób wyraźny praw dziecka? W ostatnich latach przetaczały się fale dyskusji o zarządzaniu różnorodnością, uwzględniające od lat 90. XX w. prawa i potrzeby osób z niepełnosprawnościami. Wciąż z sukcesem płynie też fala empancypacji kobiet. Silnie akcentuje się prawa mniejszości, w tym seksualnych. Głos dzieci i młodzieży prawie nie jest słyszalny. Można odnieść wrażenie, że ta niemal dwudziestoprocentowa grupa społeczna jest dostrzegana i opisywana przez media wyłącznie przy okazji ujawniania kolejnych tragedii.

Od wielu lat myślenie społeczne, a więc także myślenie o dzieciach i młodzieży, oparte jest na czterech głównych paradygmatach rozumianych jako wzór ostatecznego myślenia w wyjaśnianiu rzeczywistości socjalizacyjnej edukacyjnej i wychowawczej. Paradygmat strukturalistyczny zakłada istnienie obiektywnych struktur społecznego życia dzieci i młodzieży. Zgodnie z nim każdy młody człowiek bezwzględnie przyporządkowany jest określonym strukturom społecznym, które determinują jego los. Zbliżony ideowo do niego paradygmat funkcjonalistyczny uznaje, że osobowość, postawy i zachowania dzieci są odgórnie definiowane i regulowane przez przedstawicieli „świata dorosłych”. Paradygmat humanistyczny to wyraźne przeciwieństwo obu wymienionych wcześniej. Wskazuje on, że każde dziecko i każdy młody człowiek ma prawo do realnego wpływu na swoje otoczenie społeczne – z punktu widzenia

ochrony i obrony własnego jestestwa. Podobne założenia przyjmuje paradygmat interpretacyjny, uznający prawo każdego dziecka i każdego młodego człowieka do własnego, subiektywnego rozumienia i interpretowania osobistych doświadczeń życiowych i społecznych.

Jakie teorie pedagogiczne da się zbudować na bazie tych paradygmatów? Pierwsza z nich to pajdocentryzm wywodzący się z paradygmatów humanistycznego i interpretacyjnego. Jego celem jest nieskrępowany rozwój dzieci i młodzieży poprzez działania usuwające kulturowo-społeczne blokady ich wzrastania, a także wzmacniające ich subiektywne interpretacje rzeczywistości, podkreślające indywidualizm, podmiotowość i niezbywalne prawa. Przeciwnieństwem pajdocentryzmu jest didaskaliocentryzm wynikający z paradygmatów strukturalistycznego i funkcjonalistycznego, a nastawiony na wpływy instytucjonalne i wychowawcze na osobowość, postawy i zachowania dzieci i młodzieży. Celem jest w tym przypadku ukształtowanie ich zgodnie z panującą polityką, ideologią i aksjologią.

Różnice paradygmatyczne w postrzeganiu „dziecięcego i młodzieżowego świata” są od wielu lat przyczyną licznych sporów i dyskusji, a nawet kłótni.

To prawda. Osobom o poglądach konserwatywno-prawicowych, w tym przedstawicielom władz oraz niektórym nauczycielom i wychowawcom, bliższy jest didaskaliocentryzm umożliwiający odgórny i zaprogramowany wpływ ideologiczny i aksjologiczny na dzieci i młodzież. Natomiast obywatelom o poglądach innych niż konserwatywno-prawicowe, w tym również części nauczycieli i wychowawców, bliższy jest pajdocentryzm nastawiony na wzmacnianie indywidualności i podmiotowości oraz praw dzieci i młodzieży bez odgórnego narzucania obowiązujących doktryn politycznych, ideologicznych i aksjologicznych. Spory te przybrały wyraźnie na sile w ostatnich latach. Przykładem są choćby dyskusje i kłótnie wokół praw dziecka czy zjawiska przemocy w rodzinie, a także wychowania szkolnego.

Co zrobić, aby zmienić ten stan rzeczy?

Tu znowu widzę ogromne zadanie dla polskiej szkoły, która nie tylko powinna bezwzględnie przestrzegać praw dziecka, ale przede wszystkim o tych prawach nauczać! Dlaczego tak nie jest, wspominałem już wcześniej.

Czy nie jest tak – to moja hipoteza – że zadbanie o interes i dobro dziecka, które jest przecież obowiązkiem nadrzędnym wobec innych grup społecznych według ratyfikowanej Konwencji o prawach dziecka, leży w najlepiej pojętym interesie wszystkich grup społecznych, bo uwrażliwia nas na słabszych i jest wyrazem faktycznej społecznej solidarności?

Mija prawie trzydzieści lat od początków gruntownej zmiany polskiego systemu politycznego i cywilizacyjno-społecznego. Potrzeba jego modyfikacji wiązała się z przebudową polskiego państwa w zakresie gospodarczym i – co za tym idzie – również społecznym w wyniku załamania się starego systemu, a przede wszystkim „rewolucji solidarnościowej” kreującej nowy ład społeczno-polityczny oparty na zasadach państwa demokratycznego wkomponowanego w krąg „dojrzałych” demokracji europejskich. Efekty przemian w zakresie działalności państwa wobec dzieci i młodzieży w ostatnim ćwierćwieczu można analizować z różnych perspektyw i punktów widzenia. Niewątpliwie skutki zmiany polityczno-społecznej pojawiły się w sferze życia publicznego, a także w sferze aksjologii i teorii polskich nauk prawnych

i pedagogicznych, ale przede wszystkim w przestrzeni edukacyjnej działalności praktycznej. Być może jego przyczyną jest historycznie uwarunkowana praktyczna działalność oświatowa wynikająca – z jednej strony – z doświadczeń poprzedniego ustroju, z drugiej zaś – z narzucających odgórnie reguł postępowania i oczekiwań społecznych, a wpisana w określony klimat polityczno-administracyjny, który cyklicznie ulega diametralnym zmianom. Tak czy inaczej rzecz sprowadza się do istoty rozumienia zarówno pojęcia dobra dziecka jako obywatela oraz jako osoby potrzebującej wsparcia instytucji państwa, jak i samego identyfikowania procesu socjalizacji, edukacji i wychowania, a także jego konsekwencji życiowych i społecznych dla dzieci i młodzieży.

Wszyscy przecież mamy prawny obowiązek dbać o dobro dziecka.

Dziecko to pełnoprawny obywatel w państwie prawa. Nie można o tym zapominać w kontekście społecznej solidarności. Dzieci funkcjonują w pewnej podległości nam dorosłym, co bywa powodem kwestionowania ich statusu jako obywateli. W naszym interesie społecznym jest traktować dzieci z szacunkiem i być strażnikami ich interesów. Dzieci traktowane jako obywatele będą nabierały pewności i wiedzy do tego, by w przyszłości kształtować praworządne i solidarne państwo prawa. Powinniśmy dążyć do rozwoju demokracji we wszelkich sferach życia i w perspektywie różnych grup społecznych. Dzieci są tutaj szczególną grupą nie tylko ze względu na ich słabszą pozycję społeczną, ale też dlatego, że od tego, jak my będziemy je traktowali dzisiaj, zależy to, jakie państwo one utworzą w przyszłości. Od nas, dorosłych, powinno się wymagać poszanowania prawa dziecka do wypowiedania się w sprawach swoich i swego otoczenia, poszanowania jego woli i decyzji. W interesie nas wszystkich leży wiara i szacunek dla dziecięcej mądrości i podmiotowości oraz zdolności do dokonywania wyborów.



- ▶ Poznaj prawa człowieka i odnieś je do działalności swojej organizacji i jej interesariuszy.
- ▶ Określ zobowiązania i sposób ich realizacji.
- ▶ Ustal ścieżkę zarządzania, procedurę zgłaszania naruszeń i raportowania.
- ▶ Spisz dokument polityki praw człowieka i zaakceptuj go na najwyższym szczeblu.
- ▶ Przygotuj plan działania, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wysokiego ryzyka.

Monika Kulik

Ekspertka ds. społecznej odpowiedzialności biznesu w Orange Polska, członkini zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Od kilkunastu lat w praktyce i teorii zajmuje się tematami CSR, zrównoważonego rozwoju i ESG. W Orange Polska, będącej liderem CSR w kraju, jest zaangażowana w tworzenie i realizację strategii społecznej odpowiedzialności firmy, raportowanie pozafinansowe, proces dialogu z interesariuszami oraz realizację programów z zakresu integracji cyfrowej i zarządzania różnorodnością. Członkini zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu, najdłużej działającej w Polsce organizacji w kompleksowy sposób zajmującej się zrównoważonym rozwojem.

Na pewno spotkałaś się z głosami wątpiącymi w sensowność przygotowywania standardów i zarzutem nadmiaru „biurokracji”. Mogło to brzmieć mniej więcej tak: „Żyjemy przecież w XXI w. Czy naprawdę organizacjom pozarządowym, firmom i urzędom trzeba dziś przypominać o prawach człowieka – prawach dziecka?”.

Kluczowe jest dla mnie zrozumienie, że prawa człowieka to nie coś abstrakcyjnego, dalekiego, ale coś ważnego tu i teraz dla każdego z nas. Prawo do życia, do wolności sumienia, do prywatności, bezpieczeństwa i zdrowia, godnej pracy, edukacji czy wolności wypowiedzi to fundamentalne standardy naszego funkcjonowania jako obywateli i obywateli, członkin i członków społeczeństwa czy osób pracujących. Prawa człowieka są niezbywalne, powinna je respektować każda organizacja czy instytucja. Podobnie jest z prawami dziecka. Szeroka dyskusja w Polsce o ochronie najmłodszych poprzedzona tragicznymi przypadkami naruszeń życia i bezpieczeństwa pokazuje, że poruszanie tematu praw dziecka jest wciąż potrzebne. Prawo do ochrony przed wszelkiego rodzaju przemocą to jedno. Za nim idą kolejne: prawo do życia, tożsamości, rozwoju, wyrażania własnych poglądów, godnych warunków bytowania, opieki zdrowotnej, odpoczynku, czasu wolnego czy dorastania w czystym środowisku. To

wartości fundamentalne, co do których wszyscy się zgadzamy. Nie musimy więc przekonywać firm, że to ważne i potrzebne.

Jakie powinny być pierwsze kroki w kierunku stworzenia systemu wspierającego przestrzeganie praw człowieka – praw dziecka?

Aby nasza firma stała na straży praw człowieka, trzeba budować świadomość tego, czym są prawa człowieka, w tym prawa dziecka, i jak się odnoszą do mojej organizacji i jej interesariuszy. Zaczniemy od uważnego przeczytania podstawowych dokumentów określających te prawa, m.in. Powszechnej deklaracji praw człowieka ONZ, Międzynarodowego paktu praw obywatelskich i politycznych, Międzynarodowego paktu praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych. Gdy chodzi o kwestie praw dzieci, spójrzmy na Konwencję o prawach dziecka czy Children's Rights and Business Principles, opracowane pod egidą UNICEF, UNGC i Save the Children. To znaki na drodze budowania odpowiedzialnej firmy. Instrukcją, jak się poruszać na tej drodze, będą Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka. Wdrażanie dokumentu ramowego ONZ „Chronić, szanować i naprawiać”². W przystępny sposób objaśniają one to, co wynika dla przedsiębiorstw z obowiązujących standardów i praktyk, proponując połączenie ich w jeden logicznie spójny i wszechstronny model zarządzania. Pomocne będą także Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych oraz Wytyczne dotyczące należytej staranności (ang. *due diligence*). Dzięki tym wszystkim dokumentom będziemy w stanie stworzyć mapę pokazującą drogę do respektowania praw człowieka w naszej firmie, czyli politykę praw człowieka.

To wystarczy?

Niezupełnie. Polityka praw człowieka to zobowiązanie firmy do ich respektowania w całym łańcuchu wartości, unikania ich naruszania, a także minimalizowania negatywnych skutków, jeśli do takiego naruszenia dojdzie, oraz podjęcia działań naprawczych. Polityka ta powinna wprost odwoływać się do powszechnie obowiązujących dokumentów dotyczących praw człowieka. Warto jednak spojrzeć szerzej na nasz wpływ społeczny, uwzględniając także inne standardy. W Orange z uwagi na charakter naszego biznesu i specyfikę zagrożeń dla poszanowania praw dzieci, także w świecie cyfrowym, w swojej Polityce podkreślamy ważną dla nas rolę przyjętą przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych Konwencji o prawach dziecka wraz z protokołami dodatkowymi, w szczególności Protokołem fakultatywnym do Konwencji o prawach dziecka w sprawie handlu dziećmi, dziecięcej prostytucji i dziecięcej pornografii.

Każda organizacja powinna zobowiązać się do przestrzegania wszystkich praw człowieka, niemniej jednak warto zastanowić się, gdzie wpływ firmy oraz ryzyko związane z naruszeniem tych praw są największe i wybrać kluczowe obszary działań. Może to być związane ze specyfiką naszego biznesu – usługami czy produktami, charakterystyką łańcucha dostaw, w którym mogą występować np. minerały konfliktowe, lokalizacją firmy czy miejscem jej działania. W oparciu o diagnozę branży i działań firmy za najbardziej istotne (ang. *salient human rights issues*) dla Orange Polska uznane zostały następujące kwestie:

- ▶ Prawo do prywatności i wolność wypowiedzi;
- ▶ Zakaz dyskryminacji i przeciwdziałanie wykluczeniu;

² Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka. Wdrażanie dokumentu ramowego ONZ „Chronić, szanować i naprawiać”, https://pihrb.org/wp-content/uploads/2021/09/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL_web_PiHRB-2.pdf (dostęp: 1.09.2023).

- ▶ Prawa dziecka, w tym kwestie dotyczące bezpieczeństwa w internecie;
- ▶ Przeciwdziałanie pracy przymusowej, współczesnemu niewolnictwu i handlowi ludźmi;
- ▶ Poszanowanie praw człowieka, w tym praw pracowników przy pozyskiwaniu minerałów w regionach ogarniętych konfliktami;
- ▶ Praca dzieci;
- ▶ Prawa pracownicze, w tym wolność zrzeszania się w związki zawodowe i prawo do rokowań zbiorowych.

Czy te prawa odnosicie do wszystkich grup interesariuszy?

Do różnych. W naszej polityce podejście do poszanowania i promowania praw człowieka jest określone przez zobowiązania wobec osób pracujących i współpracujących, klientów, dostawców, poddostawców i partnerów biznesowych oraz społeczności lokalnych i otoczenia. Oznacza to, że analizujemy swoje oddziaływania na każdą z tych grup pod kątem naruszenia praw człowieka. Dzieci to z jednej strony użytkownicy naszych usług, dlatego prawo dziecka do życia w bezpiecznym świecie rozszerzyliśmy na świat cyfrowy, w którym najmłodszy spędzają coraz więcej czasu. Ten aspekt naszego wpływu uznajemy za istotny. Polityka powinna także zawierać informacje na temat tego, jak firma będzie wdrażać swoje zobowiązania, w tym instrukcje dotyczące mechanizmów skargowych.

Jednak nawet najlepsza polityka może okazać się tylko martwym dokumentem. Co zrobić, aby nadać jej życie?

Rzeczywiście, sama Polityka to początek drogi. Kluczowe jest wprowadzenie jej w życie poprzez procedury należytej staranności w całym łańcuchu wartości (ang. *human rights due diligence*), które pozwalają na identyfikację i zarządzanie ryzykiem w obszarze praw człowieka i obejmują czynności nakierowane na przeciwdziałanie naruszeniom, monitorowanie oraz raportowanie działań władzom firmy.

Co to dla was oznacza?

Przed wszystkim analizę naszej działalności – polityk, procedur, procesów pod względem praw człowieka w całym łańcuchu wartości – w firmie, w jej relacjach z dostawcami, klientami, partnerami społecznymi czy biznesowymi. Weźmy np. prawa dziecka i obszary wpływu przedsiębiorstwa. Możemy patrzeć na nie przez pryzmat ryzyka, które należy mitygować, i szans, które możemy wykorzystać do rozwoju naszego biznesu. Zaangażowanie firmy w ochronę praw dziecka oznacza działania wobec pracowników i ich dzieci – tworzenie dobrego i przyjaznego miejsca pracy dla rodziców i przyszłych rodziców, wspieranie ich w godzeniu roli rodzica i pracownika (np. polityka *work-life balance*), programy edukacyjne czy stypendialne na rzecz dzieci osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, organizację dla nich wypoczynku, a także pomoc dla rodzin pracowników w trudnych momentach kryzysu. To także kwestie związane ze standardami zatrudniania młodych ludzi – płatne praktyki, programy przysposobienia do zawodu czy działania edukacyjne dotyczące rynku pracy.

A sprawa respektowania praw dzieci jako użytkowników produktów i usług oraz odbiorców przekazów marketingowych?

To osobna kwestia. Dbaliśmy o to, aby nasze produkty i usługi były przystosowane do potrzeb dzieci i bezpieczne, ich odpowiedzialna sprzedaż. To także standardy wykorzystywania wizerunku dziecka w naszych materiałach marketingowych i komunikacyjnych. I wreszcie obszar relacji z naszymi partnerami biznesowymi i społecznymi. Z jednej strony to wymagania dla naszych dostawców, aby respektowali prawa dzieci i np. nie wykorzystywali pracy nieletnich, co może być zabezpieczone poprzez odpowiednie klauzule w umowach, kwestionariusze CSR czy audyty na miejscu. Z drugiej strony to sposób kształtowania naszej polityki społecznej i sponsoringowej, aby współpracować tylko z takimi instytucjami czy organizacjami społecznymi, które odpowiednio zabezpieczają prawa dziecka.

To dla niektórych brzmi jak strasznie skomplikowana praca do wykonania. W jaki sposób przekonaliśmy takie osoby, że wcale tak być nie musi?

Przygotowanie stosownego dokumentu to ważny proces z punktu widzenia zarządzania organizacją. Kompleksowo patrzymy na wszystkie obszary wpływu firmy na prawa człowieka w całym łańcuchu wartości. Przede wszystkim pozwala nam to cenić, gdzie występuje największe ryzyko naruszeń, i odpowiednio się na nie przygotować. To działania prewencyjne, które pomagają uniknąć kryzysów wizerunkowych i reputacyjnych, kar finansowych czy też bojkotów konsumenckich oraz innych negatywnych reakcji otoczenia na łamanie praw człowieka. Z drugiej strony – trzeba w tym widzieć szansę na aktywności, które będą budować naszą markę jako firmę odpowiedzialną społecznie, zaangażowaną, dobre miejsce pracy czy rzetelnego partnera biznesowego.



Sformalizowane kodeksy to jedynie narzędzie do osiągnięcia celu, drogowskaz. Podejmując refleksję nad tym, jaka jest instytucja, którą zarządzam czy w której pracuję, warto zacząć od zrobienia etycznego portretu organizacji: Czy działamy transparentnie? Czy szanujemy pracowników, dając im poczucie sensu poprzez partnerskie traktowanie, które zapewnia ich partycypację? Czy darzymy ich zaufaniem, oddając im odpowiedzialność za realizację powierzanych im zadań?

Dr hab. Robert Sroka

Etyk biznesu łączący badania naukowe z pracą w biznesie i współpracą z administracją centralną. Partnerem oraz Head of Value Enhancement Team w funduszu Abris Capital Partners, członek Katedry Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego. Zasiada w Radzie Centrum Etyki Technologii oraz ESG Committe Invest Europe. Autor książek *Nieodkryci przywódcy współczesnej etyki biznesu* oraz *Etyka i prawa człowieka w biznesie – w poszukiwaniu metody*. W 2021 r. Forbes Polska uhonorował go nagrodą główną w kategorii „Odpowiedzialny kapitał”, a The Drawdown przyznał nagrodę ESG Professional of the Year 2022. Zaliczony przez Private Equity News do grona dwudziestu najbardziej opiniotwórczych osób w zakresie ESG. Absolwent University Cambridge Institute for Sustainable Leadership oraz Oxford Impact Investing Programem na Said Business School.

Jak uczynić instytucję, organizację lub przedsiębiorstwo etycznymi i co to na dobrą sprawę znaczy?

Instytucje, organizacje i przedsiębiorstwa to nieodzowny element kształtowania się postaw moralnych. To, w jaki sposób są zaprojektowane i jak działają, ułatwia lub utrudnia zachowania moralne. Powiem więcej: są one integralną częścią ekosystemu moralnego i wpływają na nasze zachowania i decyzje, więc rozważań o etyce, w tym etyce biznesu, nie da się oddzielić od zagadnienia instytucji. W filozofii rozumie się je jako formalne i nieformalne struktury współżycia społecznego, na które patrzy się przez pryzmat zestawu ograniczeń albo jak na wspólnotę obyczajów. To nie jest tylko moje przekonanie. Wybitny francuski filozof Paul Ricoeur zdefiniował etykę jako wizję oraz chęć osiągnięcia dobrego życia z innymi i dla innych

w sprawiedliwych instytucjach społecznych³. Każda organizacja, nawet jeśli nie jest tego świadoma, ma swój kodeks moralny i nim się kieruje. Jego normy określone są nie tylko przez liderów, ale wszystkie osoby zaangażowane w działalność podmiotu. Zasady w instytucji wpływają z etosu (zwyczaju, obyczaju), od którego etyka bierze swą nazwę. To ważna uwaga, bo wskazuje na coś, co określa się pojęciem władzy współdzielonej. Buduje ona fundamenty wspólnego kształtowania etycznych instytucji w przeciwieństwie do zjawiska panowania, które tworzy hierarchię i prowadzi do przymusu, rozłamu i przemocy.

Treść kodeksu może determinować kierunek decyzji?

W każdej instytucji – i na poziomie strategicznym, i na poziomie setek codziennych spraw – podejmujemy decyzje, które są albo moralnie naganne, albo moralnie pożądane. A to, jakimi zasadami kierujemy się, podejmując te decyzje, jest najczęściej nieuświadomione i zdeterminowane również tym, jakie warunki narzuca nam instytucja, w której jesteśmy. Kodeksy etyczne określają jedynie i aż zasady, którymi staramy się mierzyć, czy nasze strategiczne i codzienne decyzje realizują podzielaną przez nas wszystkich pewną wizję etyczną. Mogą one stanowić pomoc w dokonaniu świadomej refleksji, a czasem w zdefiniowaniu od nowa tego, jaką jako organizacja posiadamy wizję dobrego życia. To znaczy funkcjonowania wewnątrz, na rynku, i szerzej, w przestrzeni publicznej – kolejność nie jest przypadkowa. A następnie określić zasady i zachowania oraz zaprojektować, jak powinna funkcjonować nasza organizacja, żeby umożliwiała i ułatwiała nam (z innymi i dla innych) realizację tej wizji.

Uwzględniając, że w mojej organizacji nie ma żadnych sformalizowanych kodeksów, od czego należy zacząć, chcąc wprowadzać systemowe rozwiązania etyczne?

Sformalizowane kodeksy czy inne spisane dokumenty są jedynie narzędziem do osiągnięcia celu, jakim jest etyczna instytucja, natomiast dla wielu organizacji zestaw norm jest celem, a nie jedynie drogowskazem. Dlatego podejmując świadomą refleksję nad tym, jaka jest instytucja, którą zarządzam czy w której pracuję, warto zacząć od zrobienia etycznego portretu organizacji. Fundamentalne pytanie, od którego można zacząć, brzmi: Czy w naszej instytucji pracownicy, klienci oraz pozostali interesariusze mają poczucie, że traktowani są sprawiedliwie? Aby to stwierdzić potrzeba po pierwsze refleksji nad tym, czy jesteśmy instytucją działającą transparentnie. Odpowiedź na to proste pytanie mówi wiele o organizacji. Transparentność może zostać oceniona np. w takim wymiarze jak komunikacja. Jeśli pracownicy dowiadują się o ważnych decyzjach od osób trzecich lub z plotek, to oznacza, że nie są traktowani podmiotowo, lecz przedmiotowo. Ale transparentność to też zasady oceniania, awansowania czy nagradzania. Jeśli są one jasno zdefiniowane oraz przede wszystkim stosowane, to znaczy, że jesteśmy organizacją działającą w tym zakresie zgodnie z zasadą sprawiedliwości. Oczywiście pozostaje kolejne ważne pytanie. Za co nagradzamy pracowników? Jakie działania w ten sposób doceniamy, a jakie ganimy? To jest istotny element budowania spójnej etycznej organizacji. Dużym błędem jest taka polityka nagradzania, która promuje zachowania niezgodne z zasadami zapisanymi w wewnętrznym kodeksie etycznym. Jeśli szacunek dla pracowników jest naszą zasadą, to nie awansujemy osoby, którą oskarżono o mobbing. Jeśli cenimy sobie uczciwość, to nie przyznajemy bonusu sprzedawcy, który dopuścił się missellingu. Etyka kocha przysłówki, ważne jest nie tylko „co”, ale też „jak”.

³ P. Ricoeur, *O sobie samym jako innym*, tłum. B. Chęłstowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

A po drugie?

Czy szanujemy pracowników, dając im poczucie sensu poprzez partnerskie traktowanie, które zapewnia ich partycypację? Z transparentnością łączy się partycypacja, czyli posiadanie mechanizmów zapewniających udział zatrudnionych osób w podejmowaniu decyzji. Jednym z fundamentalnych czynników sprawiających, że mamy poczucie sensu wykonywanych zadań, jest sprawczość. Jeśli wiemy, że możemy na coś wpływać, wtedy bardziej się w dane zadanie angażujemy. Nie inaczej jest w organizacjach. Partycypacja i sprawczość w instytucjach powodują, że są one nie tylko etyczne, ale również bardziej efektywne.

Kolejna kwestia?

Chodzi o to, czy darzymy pracowników zaufaniem, dając im odpowiedzialność za realizację powierzanych im zadań. Bo z partycypacją łączy się zaufanie, które właśnie w ten sposób „udowadniamy”. Ale żeby dać komuś odpowiedzialność, musimy zaoferować również przestrzeń wolności. Stare powiedzenie mówi, że z niewolnika nie ma pracownika. Nie da się oddzielić odpowiedzialności od wolności, a te są połączone z zaufaniem. Empatyczna instytucja to taka, która traktuje pracowników podmiotowo, a nie przedmiotowo. Szukając wskaźników pomagających ocenić, jak w tym świetle wypada nasza organizacja, warto przeanalizować dane na temat dobrowolnych odejść pracowników oraz te z badań satysfakcji.

Co jeszcze się liczy?

Ważne, czy profesjonalnie i rzetelnie prowadzimy działania operacyjne. Dużym błędem jest takie budowanie instytucji, w którym deklarowane wartości nie pokrywają się z codzienną praktyką. Żaden kodeks etyki nie zastąpi jednak rzetelności i profesjonalizmu w działaniach operacyjnych. Warto najpierw przyjrzeć się sprawom podstawowym i zadbać o nie. Chociażby sprawdzić, czy warunki BHP w naszej firmie są na przyzwoitym poziomie. Cynizmem albo naiwnością jest wprowadzanie kodeksu etycznego w organizacji, w której niezadbane maszyny stanowią zagrożenie dla życia i zdrowia pracowników. Nieprzestrzeganie prawa pracy, sprzedaż produktów i usług, które na skutek braku kontroli jakości stanowią niebezpieczeństwo dla klientów, brak dbałości o środowisko naturalne, niepłacenie dostawcom, przypadki korupcji, kumoterstwo, dyskryminacja – występowanie tych zjawisk to jasny sygnał, że potrzebna jest zmiana etyczna. Niekoniecznie jednak od razu poprzez tworzenie kodeksu etycznego, ale przede wszystkim poprzez profesjonalne, zgodne z uznanymi standardami procesy i praktyki biznesowe.

Co powinien zawierać kodeks etyki i jak go tworzyć, żeby nie był ani detaliczną instrukcją obsługi, ani deklaracją z samymi naiwnie brzmiącymi pryncypiami?

Już sposób, w jaki przygotowujemy kodeks, pokazuje, jakie wartości rzeczywiście cenimy i wdrażamy w naszej instytucji. Aby był to rzeczywiście „nasz” kodeks etyki, nie może zostać narzucony, lecz powinien być wspólnie wypracowywany. Jeśli deklarujemy, że fundamentalną zasadą jest szacunek dla pracowników, to okażmy ten szacunek i zaprośmy ich do współtworzenia dokumentu poprzez spotkania, rozmowy, definiowanie tego, jakie wartości są dla nich ważne i jak konkretnie powinny przejawiać się w działalności instytucji. Zatem kodeks etyki określający cenione przez organizację wartości oraz definiujący to, co te wartości

dokładnie dla naszej organizacji znaczą oraz jak powinny się realizować w codziennym funkcjonowaniu, jest dokumentem, który będzie wartościowy. Taki zestaw norm to jednak jedynie początek drogi. Ważne jest zapewnienie realizacji wartości zawartych w kodeksie w szczegółowych politykach i procesach wszystkich obszarów działalności organizacji. I tutaj wrócę do definicji etyki przywołanej na początku. Etyka jako wizja dobrego życia realizuje się w sprawiedliwych instytucjach, czyli w czymś, co jest trwałe i niezależne od jednostkowych decyzji pojedynczych osób. Jeśli wartości zawarte w kodeksie, który jest poniekąd taką wizją dobrego życia, zostaną wdrożone w formalnych i nieformalnych procesach, to budowanie organizacji trwale etycznej, przyjaznej dla pracowników, atrakcyjnej dla klientów oraz efektywnej rynkowo jest możliwe.

Kto powinien czuwać nad realizacją kodeksu i wynikających z niego wartości?

To także dość oczywiste. Nad realizacją kodeksu powinien w szczególności czuwać zarząd. I nikt członków i członkiń zarządu z tej funkcji nie zwolni ani nie wyręczy. Jeśli zarząd nie będzie wspierał wdrażania wartości zawartych w kodeksie do codziennej praktyki, a co gorsza będzie postępował niezgodnie z przyjętymi zasadami, to jest to jasny negatywny sygnał wysłany do osób zatrudnionych w organizacji. Nie oznacza to, że pracownicy nagle będą postępować nieetycznie, ale z pewnością wiele zależy od postawy zarządu. Następnie na straży kodeksu czuwają, o czym wcześniej wspominałem, rozwiązania instytucjonalne, czyli polityki, procedury, instrukcje dotyczące realizacji wartości organizacji w każdym obszarze – od dbałości o produkt, przez efektywną kontrolę jakości, procesy HR, sposób prowadzenia marketingu, badania i rozwój, aż po troskę o standardy pracy w łańcuchu dostaw czy zaangażowanie społeczne. Dobrą praktyką jest ustanowienie komisji etyki oraz rzecznika etyki. Funkcje te są powoływane, aby promowały zasady etyczne, pomagały rozstrzygać sytuacje wątpliwe, a także prowadziły postępowania wyjaśniające w przypadku podejrzenia nieetycznych zachowań. Swego rodzaju papierkiem lakmusowym tego, na ile poważnie organizacja traktuje przestrzeganie wartości, są anonimowe kanały zgłaszania naruszeń. Dając pracownikom możliwość sygnalizowania przypadków podejrzenia łamania zasad etycznych, instytucja wysyła jasny komunikat, że traktuje poważnie wartości zawarte w kodeksie, chce się nimi kierować i nie tylko nie toleruje nieetycznych zachowań, ale aktywnie chce im przeciwdziałać.

W jaki sposób zarządzanie etyką w przedsiębiorstwie, organizacji, instytucji przyczyniać się może do ochrony dzieci i ich praw?

Wskazałbym na dwa obszary. Pierwszy związany jest z rozwijaniem produktów i usług. W tym zakresie warto zwrócić uwagę na to, aby ich wykorzystywanie intencjonalne i nieintencjonalne nie powodowało szkód dla dzieci i respektowało ich prawa. W szczególności dotyczy to dynamicznie rozwijającej się gospodarki cyfrowej oraz wszelkich produktów i usług oferowanych w świecie cyfrowym. W myśleniu o etyce technologii ukuto takie dwie frazy: *ethics by design* oraz *ethics by default*. Chodzi o to, żeby zadbać o element etyczny na etapie projektowania, ale również pamiętać o fazie użytkowania i tak przygotować produkt lub usługę, aby uniemożliwić ich nieetyczne wykorzystanie przez użytkowników. Zatem wartości etyczne powinny być automatycznie „zaszyte” w produktach i usługach.

Drugim obszarem jest sprzedaż i marketing. Jest to niezwykle ważne zwłaszcza w dobie rozwoju e-commerce. Miałem przyjemność opracowania Kodeksu etyki e-commerce.

Jedną z zasad, którą zawarłem w tym dokumencie brzmi: „Troszczymy się o najsłabszych”. Bez wątplenia miarą moralnego postępowania jest to, jak dbamy o tę grupę społeczną. Zasady chroniące dzieci powinny być nie tylko częścią procesów sprzedażowych i marketingowych, ale w przypadku e-commerce powinny być wbudowane do mechanizmów działania algorytmów.

Jak się przygotować do ukształtowania etycznych instytucji?

To podróż. Warto sprawdzić, czy jest się na nią dobrze wyposażonym. Stabilne, wolne od dyskryminacji miejsce pracy, solidne procesy HR, uczciwe zachowania na rynku, bezpieczne dla klientów produkty i usługi to dla etycznej instytucji nic innego niż dla podróżnika buty, kurtka przeciwdeszczowa, latarka, naładowany telefon czy brak przeciwwskazań chorobowych. Trzeba też dobrze poznać miejsce, z którego wyruszamy, żeby lepiej przygotować się do drogi. Gdzie jesteśmy? Czy w obecnym momencie nasza instytucja jest sprawiedliwa w podziale zadań i przyznawaniu nagród, transparentna w informowaniu o tym, dokąd, z kim i jak idziemy? Czy ufa swoim towarzyszom podróży, wykorzystując ich talenty i powierzając część odpowiedzialności za powodzenie wyprawy? Kodeks etyki jest środkiem do osiągnięcia celu, a nie celem – wskazuje kierunek. W dalszą drogę warto udać się w dobrym towarzystwie całej organizacji pod przewodnictwem zarządu oraz ze wsparciem komisji etyki i rzecznika etyki, zabrać wyposażenie w postaci polityk, procedur czy systemu zgłaszania naruszeń oraz nie zapomnieć o wysokokalorycznym pożywieniu, jakim jest efektywna komunikacja i szkolenia. Należy też zadbać, aby podczas wyprawy wszyscy czuli się bezpiecznie, zwłaszcza ci najsłabsi.



Po pierwsze – każdy i każda z nas wywiera wpływ na otoczenie i warto o tym pamiętać, po drugie – tworzenie otwartości na różnorodność to proces wymagający od każdego indywidualnie wysiłku i pracy, po trzecie – szukajmy aktywnie w miejscu pracy przestrzeni do wypowiedzi, poznania jak najszerzej perspektywy, włączenia jak największej liczby osób.

Marzena Strzelczak

Od 2016 r. odpowiada za rozwój Karty Różnorodności i współpracę z Platformą Diversity Charters przy KE. Ekspertka w zakresie zrównoważonego rozwoju, zarządzania różnorodnością, członkini jury wielu konkursów: Verba Veritatis, LGBT+, Business Awards, Gwiazdy Dobroczynności, Pióro odpowiedzialności, Ludzie, którzy zmieniają biznes. Na co dzień zarządza zespołem FOB, uczestnicząc w kształtowaniu wszystkich projektów i programów. Łączy to z pracą w zarządzie nad strategicznym rozwojem organizacji. W czerwcu 2022 r. dołączyła do zarządu CSR Europe. Od czerwca 2020 r. do czerwca 2023 r. pełniła funkcję prezesa zarządu w FOB. Ekspertka związana wcześniej z sektorem biznesowym, branżą finansowo-ubezpieczeniową i energetyczną, gdzie odpowiadała za projekty komunikacji korporacyjnej, dialogu ze społecznościami lokalnymi oraz tworzenie strategii zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu w dużych grupach kapitałowych. Absolwentka polonistyki UW, studiów podyplomowych dotyczących PR, marketingu i CSR w Polsce i za granicą, m.in. na uniwersytetach w Genewie i Cambridge.

Większość z nas nie wie, czym jest Karta różnorodności. Wyjaśnij w kilku słowach, o co w tym chodzi i czy to coś tylko dla przedsiębiorstw, czy czerpać mogą z niej także organizacje i administracja? Czym właściwie jest to zarządzanie różnorodnością?

Karta jest inicjatywą dla wszystkich pracodawców, bez względu na wielkość zatrudnienia, branżę czy sektor: publiczny, biznes czy NGO. To deklaracja, którą podpisują pracodawcy gotowi działać na rzecz równego traktowania w miejscu pracy, tworzenia otwartych na różnorodność, włączających organizacji, dla których różnorodność jest ważną wartością. Wśród sygnatariuszy większość stanowią duże firmy z obszaru biznesu, ale są też przedsiębiorstwa bardzo małe, instytucje kultury, samorządy czy organizacje pozarządowe. Oczywiście w każdym z tych podmiotów zarządzanie różnorodnością, a więc budowanie otwartości na różnorodne potrzeby i uwarunkowania osób zatrudnionych wygląda inaczej. W małych organizacjach trudno mówić

o tworzeniu specjalnych strategii czy programów. Niezależnie jednak od wielkości, pracodawca otwarty na różnorodność działa w dialogu, w sposób partycypacyjny, by w efekcie każda zatrudniona w jego firmie osoba miała poczucie przynależności, czuła się szanowana i wysłuchana. Tak tworzy przestrzeń, w której można czerpać z potencjału różnorodności, w której różnorodność jest siłą.

Principia, wartości są ważne. A jakie jest ich przełożenie na codzienny, organizacyjny wymiar pracy?

Kluczowy jest dialog i partycypacja. W mniejszych organizacjach to nawet powinno być łatwiejsze. Niezależnie od wielkości podmiotu, nie działamy w próżni, więc rosnąca polaryzacja społeczeństw wpływa na postawy i wartości reprezentowane przez naszych pracowników i pracownice. Niekoniecznie musi więc być tak, że sto procent osób zatrudnionych w danej organizacji podziela te same wartości, uznając różnorodność za jeden z elementów kluczowych. Ważne jest tworzenie przestrzeni, gdzie każdy i każda ma szansę na wysłuchanie, oraz poszukiwanie rozwiązań, które uwzględniają różnorodne potrzeby wszystkich pracowników, np. nie tylko rodziców małych dzieci, ale też opiekunów/opiekunek dorosłych osób zależnych czy z niepełnosprawnościami. Przy czym na pewno pomocne w tym procesie jest to, że przecież każdego z nas definiuje wiele różnych wymiarów: płeć, wiek, specjalne potrzeby, pochodzenie etc. Systemowe zarządzanie różnorodnością można więc zacząć od tematów, wokół których konsensus w organizacji jest najbardziej jasny, czytelny, tak by budować zaangażowanie jak największej części zespołu. W małych organizacjach nie ma większego sensu tworzenie sieci pracowniczych, które najmocniej budują poczucie przynależności osób zatrudnionych, ale nic nie stoi na przeszkodzie realizacji inicjatyw pokazujących pewne wymiary różnorodności w postaci np. zaproszenia żywej biblioteki, organizacji webinaru na temat inkluzywnego języka czy mikroagresji bądź dni otwartych dla rodzin w pracy i przeglądu oferowanych benefitów pod kątem niewykluczania np. osób pozostających w związkach partnerskich czy w miarę możliwości wprowadzania pewnej elastyczności w systemie pracy. Każdy z nas ma wpływ na swoje otoczenie, tym bardziej ma go pracodawca, niezależnie od wielkości organizacji.

Jak zaczynała się twoja przygoda z Kartą różnorodności?

Zaczęła się, gdy rozpoczęłam pracę w Forum Odpowiedzialnego Biznesu, czyli w 2014 r. Wtedy to był dla mnie jeden z wielu programów prowadzonych w naszej organizacji, za który byłam odpowiedzialna zarządczo. W kolejnym roku na skutek różnych zmian początkowo w mniejszym zakresie, a od początku 2016 r. już szerzej zajęłam się w sposób bardziej operacyjny koordynacją aktywności realizowanych w Karcie różnorodności, współpracując w tym zakresie ściśle zarówno z Programem Partnerstwa FOB, jak i Zespołem Komunikacji. Siedem lat, które minęły od tego czasu, to okres dużych zmian w odniesieniu do tego, co robimy dziś w Polsce, jak i rozwoju platformy Diversity Charters koordynowanej przez Komisję Europejską, a konkretnie DG Justice. Dość powiedzieć, że polska Karta różnorodności była pierwszą w bloku państw Europy Środkowo-Wschodniej. Kolejne pojawiły się w Czechach czy Estonii, znacznie później te w Chorwacji, Rumunii, Słowenii czy Łotwie. To między innymi spowodowało, że KE zaproponowała nam stworzenie przewodnika dotyczącego wyzwań związanych z zarządzaniem różnorodnością w krajach CEE, który ukazał się w 2017 r., co było dla Polski wyróżnieniem. To czas intensywnego rozwoju sieci Kart różnorodności w Europie, które dziś

są obecne już w 26 krajach, i czas wspólnych inicjatyw: od wizyt studyjnych i projektów, w wyniku których powstały programy szkoleniowe, którymi możemy się dzielić z sygnatariuszami Karty, po inaugurację przez KE w maju 2020 r. Europejskiego Miesiąca Różnorodności na dziesięciolecie powstania Platformy Diversity Charters. Z kolei w 2012 r. KE wyszła z inicjatywą europejskiej nagrody dla samorządów – Stolic Różnorodności i Inkluzywności (European Capitals of Inclusion and Diversity Award). Jej wręczenie odbyło się po raz pierwszy w 2022 r. W roku bieżącym za działania na rzecz społeczności LGBT+ wyróżnienie to otrzymał Gdańsk, który dodatkowo zdobył nagrodę publiczności.

Co się w tym czasie działo z polską Kartą różnorodności?

Lata 2016–2023 to czas wielu działań i zmian. Przeformułowaliśmy zasady funkcjonowania, odeszliśmy od zamkniętych programów edukacyjnych na rzecz aktywności włączających jak najszersze grono interesariuszy. Zdefiniowano obszary, którymi chcemy się zajmować w sposób szczególny, tj. zagadnienie łączenia ról opiekuńczych z pracą zawodową, w szczególności opieki nad dorosłymi osobami zależnymi, czy temat osób 50+ na rynku pracy. Był to także czas szczególny w perspektywie tego, co działo się w naszym kraju, zwłaszcza w roku 2020. Masowe protesty społeczne, ataki na osoby LGBT+. Dla nas to jasny sygnał do poszukiwania odpowiedzi na pytanie o to, jak pracodawcy powinni działać w świecie silnej polaryzacji, co znalazło odzwierciedlenie m.in. w publikacji Przygotuj się, nawet jeśli (jeszcze) nie wiesz na co. Co biznes ma wspólnego z aktywizmem. Cieszę się, że byliśmy pierwszą w Polsce organizacją, która pojęła temat, którego znaczenie nie tylko wciąż rośnie, ale też wymaga dalszej uwagi.

Wreszcie – z czego jestem szczególnie dumna – począwszy od 2021 r. wprowadziliśmy badanie Diversity IN Check (DINC), oparte na najlepszych standardach i normach, w tym normie ISO dotyczącej *diversity & inclusion*, określające poziom dojrzałości organizacji w zakresie DEI. Jesteśmy w trakcie pilotażu suplementu dla branży kreatywnej, która – jak wiadomo – odgrywa rolę szczególną w tworzeniu narracji o otaczającym nas świecie. Począwszy od 2024 r. ścieżka kreatywna będzie integralną częścią badania, w którego dotychczasowych trzech edycjach wzięło udział około stu pracodawców. Trudno przecenić wartość, jaką niesie możliwość bardzo dokładnego porównania własnej organizacji z najlepszymi pracodawcami w kontekście DEI w wielu bardzo szczegółowo opisanych wymiarach. DINC ma też zastrzeżony w UE znak towarowy, co niesie dodatkową przestrzeń do jego dalszego rozwoju. Od ubiegłego roku przyznajemy też Nagrody Karty różnorodności.

A z ostatnich działań: cały ten rok pracujemy nad tematem osób 50+ na rynku pracy, tak by finalnie powstał raport pokazujący zarówno wyzwania, jak i najlepsze praktyki, z których mogą czerpać pracodawcy. To zagadnienie, podobnie jak DEI w branży kreatywnej realizowane w koalicji firm i organizacji społecznych, kształtuje naszą aktywność w 2023 r. Kontynuujemy cykl podcastów Diversity Talks, rozpoczęty dwa lata temu, czy obchody Miesiąca Różnorodności, wreszcie spotkania i newslettery dla sygnatariuszy Karty. Wraz z końcem pandemii wracają też powoli spotkania wyjazdowe. Cieszę się także, że angażujemy się w inicjatywy innych organizacji, jak np. „LGBT+ Diamonds Awards” czy „Cashless dla równości”, które działają na rzecz konkretnych grup narażonych na wykluczenie czy dyskryminację. Podsumowując, moja przygoda z Kartą różnorodności była bardzo barwna, intensywna i satysfakcjonująca.

Co mogę robić, pracując w lokalnej organizacji, a może w urzędzie centralnym lub samorządowych, firmie, także oddalonej od Warszawy, żeby przybliżyć się do realizacji, jeśli nie litery, to choćby ducha i wartości, o których mówisz?

Po pierwsze, każdy i każda z nas wywiera wpływ na otoczenie i warto o tym pamiętać. Po drugie, trzeba mieć świadomość, że tworzenie otwartości na różnorodność to proces wymagający od każdego indywidualnie wysiłku i pracy. Naturalne i zgodne z ewolucją, którą przeszliśmy jako ludzie, jest to, że jest nam bliżej do nam podobnych – lubimy piosenki, które znamy. Nasze mózgi działają na skróty, przynajmniej gdy myślimy szybko, o czym ciekawie pisze Daniel Kahneman w *Pułapkach myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Nie ma więc sensu się biczować, ale też nie zwalniamy się z odpowiedzialności. Włączmy ciekawość. Może warto przeczytać artykuł czy książkę przedstawiającą inną, nieznaną nam perspektywę, np. rodziców dzieci z niepełnosprawnościami, osób głuchych czy społeczności LGBT+? Zadbanie o szacunek dla każdej i każdego niezależnie od tego, jak dziwne mogą nam się wydawać czyjeś oczekiwania czy zachowania, to jest to, co możemy zrobić. Nasze doświadczenia mogą być równie zaskakujące i niezrozumiałe dla innych. Spróbujmy więc być mniej oceniający, bardziej otwarci na poznanie innych punktów widzenia, po prostu. Po trzecie, szukajmy aktywnie w miejscu pracy przestrzeni do wypowiedzi, poznania jak najszerzej perspektywy, włączenia jak największej liczby osób. W dużych organizacjach służą temu badania opinii. W każdej instytucji dostrzegajmy na spotkaniach te osoby, które zazwyczaj pozostają w cieniu. To może zrobić każda i każdy z nas, na co dzień. Jeśli pracujemy w dużych organizacjach, wyjdźmy z inicjatywą stworzenia czy poszerzenia przestrzeni dialogu, tak by różne potrzeby mogły zostać zauważone i uwzględnione w procedurach i politykach, które funkcjonują w naszym miejscu pracy.

FOB zajmuje się także wprost aspektem praw dziecka i stworzył Kartę praw dziecka w biznesie. Przybliź proszę jej ideę i cel.

Idea Karty praw dziecka w biznesie jest bardzo bliska idei Karty różnorodności. Aż dziw, że dopiero teraz podejmujemy ten temat. Faktycznie dotyczy przecież odpowiedzialności za wpływ organizacji na otoczenie, wewnątrz i na zewnątrz, tu w kontekście przestrzegania i upowszechniania wartości, którą są prawa i podmiotowość dziecka. To wartości tożsame z prawami człowieka. Ich podstawę stanowi poszanowanie prawa do ochrony dziecka przed przemocą: niewolnictwem, handlem ludźmi, wykorzystywaniem seksualnym, pracą przymusową, udziałem w działaniach zbrojnych. Ale to także prawa rodziców czy opiekunów do tego, by otrzymać wsparcie pracodawcy w łączeniu obowiązków opiekuńczych ze służbowymi. Wreszcie odpowiedzialność organizacji za to, w jaki sposób respektowane i chronione są prawa dziecka przez podmioty, z którymi współpracuje biznesowo czy charytatywnie lub w formie sponsoringu. Podobnie jak w Karcie Różnorodności, pracodawca podpisujący KPDwB po pierwsze deklaruje poszanowanie tych wartości, po drugie podejmowanie działań na ich rzecz, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, samodzielnie i w koalicjach. Stworzyliśmy projekt treści KPDwB i jesteśmy w procesie uzgadniania, poprawek z organizacjami społecznymi i biznesowymi. Mając za sobą doświadczenia związane z Kartą różnorodności, chcemy też stworzyć przewodnik, narzędziownik, który byłby wsparciem dla pracodawców zdecydowanych na podpisanie KPDwB. To także odbywa się w procesie współpracy i dialogu. Wierzę, że to inicjatywa bardzo potrzebna, która może się rozwinąć równie prężnie

jak Karta różnorodności. Historia w pewnym sensie zatacza koło. W 2011 r. firma Orange wyszła z inicjatywą powołania w Polsce Karty różnorodności, a dziś Fundacja Orange wspólnie z FOB pracują nad Kartą praw dziecka w biznesie. Można powiedzieć, że „dojrzeliliśmy” do dostrzeżenia, iż to, co przyjmowane było za oczywiste, wcale takie nie jest. Przeciwnie, trzeba o to dbać, by faktycznie chronić prawa dzieci, a w szerszym znaczeniu budować przyjazne, włączające środowisko społeczne, spójne społeczeństwo. Chcemy, by sygnatariusze Karty praw dziecka w biznesie zobowiązali się, że w przypadku polityk, procedur czy innych rozwiązań, których obecnie nie posiadają, opracują je i wdrożą najpóźniej w ciągu 12 miesięcy od podpisania dokumentu. Wierzę w ten proces i jestem bardzo ciekawa, gdzie będziemy za rok. Myślę, że to idea, która ma olbrzymi potencjał do rozwoju w Polsce, ale też w całej UE. W końcu Karta różnorodności też powstała jako pomysł jednej organizacji we Francji, zyskała sojuszników w kilku innych krajach, została wzmocniona opieką KE, by dziś tworzyć mocną sieć. Tego samego życzę też Kartie praw dziecka w biznesie.

Prawa dziecka w organizacjach, instytucjach, firmach pracujących z dziećmi / dla dzieci¹

Co rozumiemy przez respektowanie praw dziecka?

Organizacje, instytucje i firmy pracujące bezpośrednio z dziećmi lub dla dzieci powinny jeszcze uważniej zwracać uwagę na przestrzeganie praw dzieci w swoich działaniach i uwrażliwiać swoje wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie na potrzeby i bezpieczeństwo najmłodszych. Spoczywa na nich szczególna odpowiedzialność, która po wielokroć wykracza poza zapisy prawa i powinna obejmować nie tylko działania, które trzeba czy należy robić, ale przyczynianie się do wdrażania standardów uzupełniających luki prawne i wpływających na jeszcze lepszą ochronę dzieci i opiekę nad nimi.

Kluczowe obszary respektowania praw dziecka to:

I. Obszar strategiczny – organizacja, instytucja, firma ustanowiła i wprowadza w życie Standardy ochrony dzieci przed krzywdzeniem:

- ☐ polityka dotyczy całego personelu (pracowników, współpracowników, stażystów i wolontariuszy – na wszystkich szczeblach organizacji);
- ☐ za wdrażanie polityki odpowiada kierownictwo;
- ☐ wyznaczona jest osoba do monitorowania realizacji polityki i zbierania zgłoszeń o podejrzeniu krzywdzenia dziecka;
- ☐ polityka ochrony dzieci jasno i kompleksowo określa: zasady bezpiecznej rekrutacji personelu, sposób reagowania na przypadki podejrzenia, że dziecko doświadcza krzywdzenia, zasady bezpiecznych relacji personel–dziecko, zasady bezpiecznego korzystania z internetu i mediów elektronicznych, zasady ochrony wizerunku i danych osobowych dzieci, prowadzenie rejestru skarg/spraw, uwzględnienie potrzeb dzieci z niepełnosprawnościami;
- ☐ polityka została opublikowana i jest szeroko promowana wśród personelu, rodziców i dzieci, poprzez działania edukacyjne i informacyjne.

II. Obszar pracowniczy – organizacja, instytucja, firma monitoruje, edukuje i angażuje swoich pracowników w celu zapobiegania krzywdzeniu dzieci:

- ☐ prowadzona jest ocena przygotowania kandydatów do pracy z dziećmi oraz sprawdzane są ich referencje;
- ☐ sprawdzane są informacje o niekaralności i braku toczących się postępowań wobec każdego członka personelu w zakresie krzywdzenia dzieci;
- ☐ określone są zasady bezpiecznych relacji całego personelu z dziećmi;
- ☐ zapewniona jest pracownikom podstawowa edukacja na temat ochrony dzieci przed krzywdzeniem i pomocy dzieciom w sytuacjach zagrożenia;

¹ Checklista przygotowana na podstawie dokumentów Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę. Więcej informacji szczegółowych dla placówek oświatowych i żłobków, hoteli i obiektów noclegowych, placówek medycznych i klubów sportowych na stronie Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę (fdds.pl) w zakładce Standardy Ochrony Dzieci.

- ☐ osoby pracujące z dziećmi i ich opiekunami są przygotowane, by edukować dzieci na temat ochrony przed przemocą i wykorzystywaniem, opiekunów dzieci na temat wychowania dzieci bez przemocy oraz chronienia ich przed przemocą i wykorzystywaniem. Dysponują też materiałami edukacyjnymi dla dzieci i rodziców.

III. Obszar standardów i procedur – organizacja, instytucja, firma wprowadza procedury do zgłaszania nieprawidłowości i podejmuje interwencje w sytuacji zagrożenia dziecka:

- ☐ wypracowane i wdrożone są procedury reagowania na krzywdzenie dziecka lub na zagrożenie jego bezpieczeństwa ze strony personelu organizacji, członków rodziny, rówieśników i osób obcych;
- ☐ zebrana jest baza kontaktów z lokalnymi instytucjami i organizacjami, które zajmują się interwencją i pomocą w sytuacjach krzywdzenia dzieci (policja, sąd rodzinny, centrum interwencji kryzysowej, ośrodek pomocy społecznej, placówki ochrony zdrowia). Do bazy dostęp mają wszyscy pracownicy;
- ☐ w kanałach komunikacyjnych, siedzibach itd. wyeksponowane są informacje dla dzieci na temat możliwości uzyskania pomocy w trudnej sytuacji, w tym numery bezpłatnych telefonów zaufania dla dzieci i młodzieży.

IV. Obszar monitorowania – organizacja, instytucja, firma monitoruje i okresowo weryfikuje zgodność prowadzonych działań z przyjętymi standardami ochrony dzieci:

- ☐ polityka ochrony dzieci jest weryfikowana – przynajmniej raz w roku;
- ☐ w ramach weryfikacji polityki prowadzone są konsultacje z dziećmi i ich rodzicami/opiekunami.

Prawa dziecka w organizacjach, instytucjach, firmach²

Co rozumiemy przez respektowanie praw dziecka?

Respektowanie praw dziecka w biznesie, organizacja pozarządowych, instytucjach oznacza odpowiedzialność tych podmiotów za wpływ w zakresie poszanowania i realizacji praw dziecka, w tym poprzez zapewnienie ich ochrony oraz upowszechnianie tych wartości wewnątrz i na zewnątrz we współpracy z partnerami.

Kluczowe obszary respektowania praw dziecka to:

I. Obszar zarządczy – organizacja, instytucja, firma posiada wytyczne/polityki w zakresie ochrony praw dziecka/człowieka:

- ☐ posiada oddzielną politykę praw dziecka/człowieka lub odpowiednie zapisy znajdujące się w innych dokumentach, tj. kodeksie etyki, regulaminie itp.;
- ☐ posiada procedurę zgłaszania naruszeń w zakresie praw człowieka, w tym praw dziecka, która jest dostępna dla wszystkich.

II. Obszar pracowniczy – organizacja, instytucja, firma wspiera osoby pracujące jako rodziców i ich dzieci:

- ☐ zapewnia godne wynagrodzenie (ang. *living wage*) i stabilne środowisko pracy;
- ☐ promuje odpowiedzialne rodzicielstwo wśród osób pracujących, w tym m.in.: programy dla pracowników jako rodziców – dodatkowe urlopy, wsparcie finansowe, rzeczowe, w zakresie edukacji;
- ☐ prowadzi programy wsparcia rodzicielstwa, w tym dla rodzin pracowników o szczególnych potrzebach (np. z dziećmi z niepełnosprawnościami), dla rodzin w kryzysie, o niższych dochodach, organizuje wypoczynek dla dzieci pracowników, paczki świąteczne/bony czy działania edukacyjne;
- ☐ prowadzi działania na rzecz godzenia roli osoby pracującej z rolą rodzica (ang. *work-life balance*), np. praca zdalna, praca w niepełnym wymiarze czasu, dzielenie etatu;
- ☐ posiada standardy odbywania praktyk/wolontariatu w organizacji, przyuczenia do zawodu pracowników młodocianych;
- ☐ wspiera programy edukacyjne w zakresie zatrudnienia, przyuczenia do zawodu dla młodzieży, szczególnie z grup narażonych na wykluczenie społeczne.

III. Obszarkliencki – organizacja, instytucja, firma dba o ochronę dziecka w swojej statutowej/podstawowej działalności:

- ☐ bada swoje produkty/usługi, których odbiorcami są dzieci, pod kątem bezpiecznego użytkowania;
- ☐ dba o to, by produkty/usługi, których odbiorcami są dzieci, spełniały odpowiednie krajowe i międzynarodowe standardy, wdraża certyfikaty/atesty;

² Checklista przygotowana na podstawie kwestionariusza do Karty praw dziecka w biznesie Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

- ☐ edukuje dzieci i młodzież w zakresie korzystania z jej produktów/usług;
- ☐ stosuje zasady odpowiedzialnej sprzedaży swoich produktów/usług dzieciom;
- ☐ dostosowuje swoje produkty i usługi do potrzeb/możliwości dzieci;
- ☐ bada/sprawdza opinię dzieci na temat swoich produktów/usług;
- ☐ promuje zasady zrównoważonej i odpowiedzialnej konsumpcji;
- ☐ promuje działania na rzecz praw dziecka i włącza w te działania swoich partnerów.

IV. Obszar komunikacji i marketingu – organizacja, instytucja, firma respektuje prawa dziecka jako odbiorcy przekazów marketingowych:

- ☐ posiada politykę/zasady odpowiedzialnej komunikacji, w tym reklamy;
- ☐ posiada zasady wykorzystania wizerunku dzieci w działaniach komunikacyjnych;
- ☐ podczas przygotowywania materiałów komunikacyjnych z udziałem dzieci dochowuje wszelkiej staranności, by nie narazić ich na utratę zdrowia lub poczucia bezpieczeństwa, ośmieszanie, ekspozycję na silny stres oraz treści niedostosowane do etapu ich rozwoju.

V. Obszar partnerów biznesowych i dostawców – organizacja, instytucja, firma wymaga od swoich dostawców przestrzegania praw człowieka, w tym praw dziecka:

- ☐ posiada spisane zasady – kodeks dla dostawców / wytyczne dotyczące przetargów itp., w których wymaga od swoich partnerów niewykorzystywania pracy dzieci;
- ☐ zawiera w umowach odpowiednie zapisy obejmujące respektowanie praw człowieka, w tym praw dziecka;
- ☐ wyklucza współpracę z dostawcami, którzy łamią prawa dziecka / zatrudniają dzieci / korzystają z pracy dzieci (poniżej możliwego wieku zatrudnienia).

IV. Obszar partnerów społecznych i beneficjentów – organizacja, instytucja, firma wymaga od swoich partnerów społecznych przestrzegania praw człowieka, w tym praw dziecka:

- ☐ posiada politykę współpracy z innymi organizacjami, która uwzględnia respektowanie praw człowieka i praw dziecka;
- ☐ współpracując z instytucjami i organizacjami pracującymi bezpośrednio z dziećmi, wymaga od nich wprowadzenia i respektowania standardów ochrony dzieci;
- ☐ promuje wśród swoich partnerów społecznych / beneficjentów prawa człowieka i prawa dziecka;
- ☐ angażuje się w działania na rzecz respektowania i wspierania praw dziecka poprzez wsparcie finansowe, rzeczowe, merytoryczne oraz wolontariat;
- ☐ prowadzi działania w celu zapewnienia dzieciom zdrowego środowiska do życia;
- ☐ bada/sprawdza opinie dzieci na temat działań, których są adresatami lub beneficjentami;
- ☐ nie współpracuje z partnerami, którzy łamią prawa dziecka.

BIBLIOGRAFIA

- Agamben G., *Co zostaje z Auschwitz*, Sic!, Warszawa 2008.
- Arnstein S.R., *Drabina partycypacji*, [w:] *Partycypacja. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Krytyka Polityczna, Warszawa 2012.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2006.
- Artykuł 10 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz.U. z 2020 r. poz. 218).
- Artykuł 12 ust. 1 ustawy o Rzeczniku Praw Dziecka.
- Artykuł 12 ust. 2 ustawy o Rzeczniku Praw Dziecka.
- Artykuł 30 Konstytucji RP.
- Artykuł 40 Konstytucji RP.
- Artykuł 41 § 1a ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Dz.U. z 2020 r. poz. 568).
- Artykuł 65 ust. 3 Konstytucji RP.
- Artykuł 96¹ ustawy z dnia 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy (Dz.U. z 2019 r. poz. 2086).
- Bator K., Buchner A., Fereniec-Błońska K., Filipek M., Kalinowska K., Wierzbicka-Tarkowska M., *Twarze polskiej radykalizacji. Od demokratów do autokratów, od dyplomatów do wojowników. Raport z badań postaw Polaków*, [w:] K. Ciesiołkiewicz (red.), *Twarze polskiej radykalizacji*, Komitet Dialogu Społecznego KIG – Laboratorium Więzi, Warszawa 2023.
- Bilewicz M., Bulska D., Hansen K., Soral W., Świdarska A., *Mowa nienawiści, mowa pogardy. Raport z badania przemocy werbalnej wobec grup mniejszościowych*, Centrum Badań nad Uprzedzeniami, Warszawa 2017.
- Bińczycka J. (red.), *Bici biją*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2000.
- Bińczycka J., *Spotkanie z Korczakiem*, Olsztyńska Szkoła Wyższa, Olsztyn, 2009.
- Bragiel J., *Pedagogika rodziny. Obszary i panorama problematyki*, Adam Marszałek, Toruń 2005.
- Buchner A., Fereniec-Błońska K., *Dzieci i młodzież o swoim cyfrowym świecie – wyniki badania*, Ośrodek Badań czy „Ciekawość” – Fundacja Orange, Warszawa 2023.
- Budziszewska M., *Konsekwencje psychologiczne zmiany klimatu*, [w:] M. Budziszewska, A. Kardaś, Z. Bohdanowicz (red.), *Klimatyczne ABC*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2021.
- CBOS, *Zaufanie społeczne*, Komunikat nr 37/2022, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2022/K_037_22.PDF.
- Chabrych S., *Cytaty o dzieciach. 30 sentencji o rodzicielskiej miłości, emocjach i dorastaniu*, <https://natuli.pl/pl/n/Cytaty-o-dzieciach-30-sentencji-o-rodzicielskiej-milosci%2C-emocjach-i-dorastaniu/352>.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Ciesiołkiewicz K. (red.), *Twarze polskiej radykalizacji*, Komitet Dialogu Społecznego KIG – Laboratorium Więzi, Warszawa 2023.
- Ciesiołkiewicz K., Chmielewski S., *Jak połączyć ogień z wodą i uczynić z compliance motor zmiany kulturowej w organizacji*, <http://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2017/11/analiza-compliance-update-v1.pdf>.
- Ciesiołkiewicz K., *Kondycja dialogu społecznego i podmiotowości komunikacyjnej instytucji na przykładzie Rady Dialogu Społecznego*, Newslime, Rzeszów 2023.
- Ciesiołkiewicz K., *Praca jako wyrzut sumienia*, <https://nowyobywatel.pl/2021/01/10/praca-jako-wyrzut-sumienia/>.
- Ciesiołkiewicz K., *Prawa i godność dzieci*, <https://www.rp.pl/publicystyka/art38284841-konrad-ciesiolkiewicz-prawa-i-godnosc-dzieci>.
- Ciesiołkiewicz K., Pytlarczyk M., *Zarządzanie różnorodnością w Orange Polska*, [w:] I. Warwas (red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019.
- Ciesiołkiewicz K., *Sprawdzian dla dorosłych. Jak wspierać podmiotowość i prawa dziecka dzisiaj?*, <https://glos.pl/sprawdzian-dla-nas-doroslych-dr-konrad-ciesiolkiewicz-jak-wspierac-podmiotowosc-i-prawa-dziecka-dzisiaj>.
- Civil Liberties Union for Europe, *Liberties Media Freedom Report 2023*, https://dq4n3btxm8c9.cloudfront.net/files/lurkq7/Liberties_Media_Freedom_Report_2023.pdf.
- Convention on the Rights of the Child*, CRC/C/POL/CO/3-4, <https://undocs.org/CRC/C/POL/CO/3-4>.

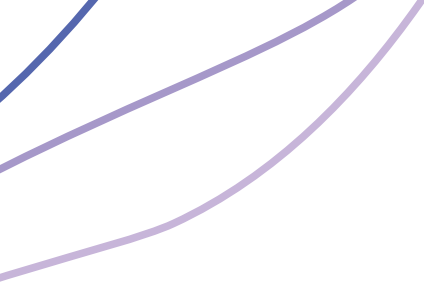
- Czerepaniak-Walczak M., *Prawo dziecka do rozwoju*, [w:] J. Bińczycka (red.), *Prawo dziecka do zdrowia*, Impuls, Kraków 2007.
- Demagog, *Samobójstwa w 2022 roku. Przedstawiamy dane policji*, https://demagog.org.pl/analizy_i_raporty/samobojstwa-w-2022-roku-przedstawiamy-dane-policji/.
- Dojrzyć do praw. *Monitoring praw i podmiotowości dziecka w dobie społeczeństwa informacyjnego*, Fundacja Orange, Warszawa 2023.
- Dyrektwa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX%3A32019L1937>.
- Eisenegger M., Imhof K., *The true, the good and the beautiful: Reputation management in the media society*, [w:] A. Zerfass, B. van Ruler, K. Sriwamesh (red.), *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008.
- EIU, *Democracy Index 2022*, https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2022/?utm_source=google&utm_medium=paid-search&utm_campaign=democracy-index-2022&gclid=Cj0KCQjwmN2iBhCrARisAG_G2i7u51cseK5Y3apkMVCXdhjF3_ZtyWtBcMjc3dsGbx_nkRQdJ_LpcsaPyLEALw_wcB.
- Ending Violence in Childhood. Global Report 2017*, Know Violence in Childhood, New Delhi 2017; *Hidden in Plain Sight. A statistical analysis of violence against children*, UNICEF, New York 2014.
- Erhard W., Jensen M.C., Zaffron S., *Integrity: A positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality – abridged (English language version)*, <https://ssrn.com/abstract=1542759>.
- Falkowska E., Telusiewicz-Pacak A. (red.), *Prawa dziecka z perspektywy dzieci, rodziców i nauczycieli. Raport z badań*, <https://unicef.pl/content/download/202/file/UNICEF%20Polska%20-%20Prawa%20dziecka%20z%20perspektywy%20dzieci,%20rodzic%20i%20nauczycieli.pdf> (dostęp: 3.09.2023), s. 15–16.
- Filek J., *Życie, etyka, inni*, Homini, Kraków 2010.
- Flis J., Dębski M., *Młode głowy. Raport z badania dotyczącego zdrowia psychicznego, poczucia własnej wartości i sprawczości wśród młodych ludzi*, <https://mlodeglowy.pl/wp-content/uploads/2023/04/3cb755c3-fe-20-73d8-dec3-2b809e012724.pdf>.
- Freeman E., *The politics of stakeholder theory: some future directions*, „Business Ethics Quarterly” 1994, vol. 4, nr 4.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę, *Dzieci się liczą 2017. Raport o zagrożeniach bezpieczeństwa i rozwoju dzieci w Polsce*, https://fdds.pl/_Resources/Persistent/e/d/9/e/ed9e604bde6479d99dcefb12244d1fa0bca5ac6c/Raport-Dzieci-si%C4%99-licz%C4%85-2017.pdf.
- Fundacja Orange, *Polityka ochrony dzieci w Fundacji Orange*, <https://fundacja.orange.pl/app/uploads/2023/01/Polityka-ochrony-dzieci-w-Fundacji-Orange.pdf>.
- Goffman E., *Instytucje totalne*, Vis-a-vis Etiuda, Kraków 2023.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Golzer S., Caruana R., Hibber S.A., *The never-ending story. Discursive legitimization in social media dialogue*, „Organization Studies” 2019, nr 40(5).
- Gotowska-Wróblewska Ż., „Protestuję”. Zdecydowana reakcja po słowach Kaczyńskiego, <https://wiadomosci.wp.pl/kaczynski-straszy-seksualizacja-dzieci-jesli-ktos-jest-przeciwko-edukacji-jest-przeciwko-dzieciom-6894769318537984a>.
- Hausner J., *Wartości, normy, dobra*, „Zarządzanie Publiczne” 2017, nr 1(39).
- Heifetz R., Linsky M., *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change*, Harvard Business Review Press, Boston 2017.
- Helios J., Jedlecka W., *Przemoc instytucjonalna wobec dzieci. Kulturowe uzasadnienie przemocy*, Difin, Warszawa 2020.
- Honneth A., *Walka o uznanie*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2012.
- Igielska B., *System zniechęca do zostania nauczycielem – twórczy pedagog nie akceptuje ograniczania autonomii*, <https://www.prawo.pl/oswiata/bariery-w-wykonywaniu-zawodu-nauczyciela-wywiad-z-prof-romanem-510282.html>.
- Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2015 oraz uwagi o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2016.
- Jaros E., Michalak M., *Bicie dzieci... czas z tym skończyć! Kontestacja kar cielesnych we współczesnym świecie*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2018.
- Jaros E., Nowak A., *Dzieci ofiary przemocy w rodzinie. Raport Rzecznika Praw Dziecka. Funkcjonowanie znowelizowanej ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2012.

- Jarosz E., *Przemoc w wychowaniu. Między prawnym zakazem a społeczną akceptacją. Monitoring Rzecznika Praw Dziecka, Rzecznik Praw Dziecka*, Warszawa 2015.
- Jarosz E., *Przemoc wobec dzieci. Reakcje środowisk szkolnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998.
- Jaworowska A., Matczak A., *Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2005.
- Juul J., *Twoje kompetentne dziecko. Dlaczego powinniśmy traktować dzieci poważnie?*, Mind, Podkowa Leśna 2011.
- Karolczuk E., „Nagie życie” ofiar wyzysku i wojny, Wydawnictwo CB, Warszawa 2016.
- Karwińska A., *Pojmowanie kultury. Specyfika socjologicznego ujęcia*, [w:] J. Haunser, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Wydawnictwo Nieoczywiste – Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2013.
- Kets de Vries M., *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Studio EMKA, Warszawa 2008.
- Kępiński A., *Rytm życia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008.
- Kiciński K., *Moralność i różne oblicza empatii*, [w:] W. Pawlik (red.), *Empatia, moralność a życie społeczne*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2016.
- Kiełczykowska A., *Coraz więcej dzieci w Polsce ma problemy ze zdrowiem psychicznym. Jak można im pomóc?*, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1541923%2Ccoraz-wiecej-dzieci-w-polsce-ma-problemy-ze-zdrowiem-psychicznym-jak-mozna>.
- Klimczuk A., *Możliwość i użyteczność moralna kodyfikacji norm etyki zawodowej. Przegląd stanowisk etycznych*, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/4719>.
- Kochan J., *Życie codzienne w matriksie. Filozofia społeczna w ponowoczesności*, Scholar, Warszawa 2007.
- Kołodziej K., *Sytuacja młodzieży LGBT w Polsce*, „Zeszyty Naukowe WSG. Edukacja – Rodzina – Społeczeństwo” 2019, t. 35, nr 4.
- Komisarz Praw Człowieka Rady Europy, *Memorandum na temat stygmatyzacji osób LGBTI w Polsce*, <https://rm.coe.int/memorandum-na-temat-stygmatyzacji-osob-lgbti-w-polsce/1680a08bb4>.
- Konopczyński M., *Porywanie ukraińskich dzieci przez Rosjan to eksterminacja*, <https://wiew.pl/2023/06/05/porywanie-ukraińskich-dzieci-przez-rosjan-to-eksterminacja/>.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970780483/U/D19970483Lj.pdf>.
- Konwencja o prawach dziecka (Dz.U. z 1991 nr 120 poz. 526 z późn. zm.).
- Konwencja o zapobieganiu i zwalczaniu przemocy wobec kobiet i przemocy domowej, <https://www.niebieskalinia.info/pliki/dokumenty/Wa%C5%BCne%20dokumenty/Konwencja%20o%20zapobieganiu%20i%20zwalczeniu%20przemocy%20wobec%20kobiet%20i%20przemocy%20domowej.pdf>.
- Konwencja Rady Europy o ochronie dzieci przed seksualnym wykorzystywaniem i niegodziwym traktowaniem w celach seksualnych, sporządzona w Lanzarote dnia 25 października 2007 r. (Dz.U. z 2015 r. poz. 608).
- Konwencja Rady Europy o cyberprzestępczości, sporządzona w Budapeszcie dnia 23 listopada 2001 r. (Dz.U. 2015 poz. 728).
- Korczak J., *Jak kochać dziecko*, https://brpd.gov.pl/sites/default/files/jak_kochac_dziecko_internet.pdf.
- Korczak J., *Jak kochać dziecko. Dom Sierot*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2013.
- Korzeniowski K., *Autorytaryzm i jego psychopolityczne konsekwencje*, [w:] K. Skarżyńska (red.), *Podstawy psychologii politycznej*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- Korzeniowski Ł. (red.), *Prawa ucznia w Polsce. Raport z badań*, <https://raport.sus.org.pl/ebook.pdf>.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Krekó P., Molnár C., Juhász A., Kucharczyk J., Pazderski F., *Więcej niż populizm: zjawisko trybalizmu na Węgrzech i w Polsce*, Political Capital, Budapeszt 2018.
- Krznaric R., *Empathy. Why It Matters, and How to Get It*, Random House, London–Sydney–Auckland–Johannesburg 2014.
- Kuraszko I., *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010.
- Kwieciński Z., Śliwowski B., *Wstęp*, [w:] Z. Kwieciński, B. Śliwowski (red.), *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
- Lakowska M., Paszkiewicz W., Wiechcińska A., *Wyprawa PoMoc. Poradnik dla osób doznających przemocy w rodzinie*, Stowarzyszenie na Rzecz Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie „Niebieska Linia”, Warszawa 2014.
- Lazari-Pawłowska I., *Etyka. Pisma wybrane*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1992.
- Ledzińska M., *Globalizacja i transgresja*, [w:] E. Aranowska, M. Goszczyńska (red.), *Człowiek wobec wyzwań i dylematów współczesności. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Józefowi Kozielskiemu*, Scholar, Warszawa 2006.
- Leppert E., *Empatyczny edukosmos*, <https://www.youtube.com/watch?v=5hK3HxNh3e4>.

- Levi P., *Conversazioni e interviste*, Einaudi, Torino 1997.
- Levi P., *Pogrążeni i ocaleni*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2007.
- Łopata A., *Dziecko. Jego prawa człowieka*, Polskie Wydawnictwo Prawnicze, Poznań 2000.
- Łopatkowa M., *Pedagogika serca*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1992.
- MacIntyre A., *Etyka i polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Maciuszek J., *Obraz człowieka w dziele Kępińskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2015.
- Makaruk K., Drabarek K., *Postawy wobec kar fizycznych i ich stosowanie. Raport z badań*, https://fdds.pl/_Resources/Persistent/a/7/5/8/a758b76965a114d233d30bbdb81f58845242d7a6/Postawy%20i%20stosowanie%20kar%20-%20raport.pdf.
- Makowski G., *Poza prawem i obyczajem*, https://www.batory.org.pl/blog_wpis/poza-prawem-i-obyczajem/.
- Maliszewski K., *Heleny Radlińskiej „niewidzialne środowisko” – współczesny potencjał kategorii „Nauki o Wychowaniu. Studia Interdyscyplinarne” 2022*, nr 15(2).
- Marody M., *Przemiany stosunku do instytucji systemowych*, [w:] M. Marody, J. Konieczna-Salamatin, M. Sawicka, S. Mandes, G. Kacprowicz, K. Bulkowski, J. Bartkowski (red.), *Spółczesność na zakręcie*, Scholar, Warszawa 2019.
- Marzec-Holka K., *Przemoc seksualna wobec dziecka. Studium pedagogiczno-kryminologiczne*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2011.
- Maslach Ch., Leiter M.P., *Prawda o wypaleniu zawodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Mayer J.D., Salovey P., *What is emotional intelligence?*, [w:] P. Salovey, D.J. Sluyter (red.), *Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications*, Basic Books, New York 1997.
- Meighan R., *Socjologia edukacji*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 1993.
- Mellibruda J., *Poszukiwanie samego siebie*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1980.
- Meriam-Webster, *Integrity*, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/integrity>.
- Michalak M. (red.), *Standardy ochrony praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2018.
- Michalak M., *Dzieci nie wolno krzywdzić, bić, wyzywać – nigdy!*, <https://www.fakt.pl/wydarzenia/polityka/marek-michalak-o-sytuacji-dzieci-w-polsce/9d9gqsy>.
- Michalak M., *Kodeks rodzinny*, [w:] S.L. Stadniczenko, M. Michalak (red.), *O potrzebie nowego Kodeksu rodzinnego i jego podstawach aksjologicznych. W 30. rocznicę uchwalenia Konwencji o prawach dziecka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2019.
- Michalak M., *Kto uderza dziecko, jest jego oprawcą. Korczakowskie idee pedagogiczne z perspektywy Rzecznika Praw Dziecka*, [w:] U. Jeruszka, J. Łaszczyk, B. Marcinkowska, F. Szlosek (red.), *Nauka, edukacja, praca. Profesorowi Stefanowi Michałowi Kwiatkowskiemu w 70-lecie urodzin*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2018.
- Michalak M., *O prawa dziecka trzeba walczyć – korczakowskie idee pedagogiczne z perspektywy Rzecznika Praw Dziecka*, [w:] M. Michalak (red.), *Prawa dziecka wczoraj, dziś i jutro – perspektywa korczakowska*, t. 1, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2018.
- Michalak M., *Order Uśmiechu – wspólny świat dzieci i dorosłych*, Międzynarodowa Kapituła Orderu Uśmiechu, Warszawa 2020.
- Michalak M., *Wystąpienie do Prezesa Rady Ministrów ZBIA/500/64-1/2008/KC*, [w:] *Wystąpienia generalne Rzecznika Praw Dziecka*, t. 4, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2008.
- Mierzyńska A., *Efekt niszczący. Jak dezinformacja wpływa na nasze życie*, Agora, Warszawa 2022.
- Międzynarodowy pakt praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r. (Dz.U. z 29 grudnia 1977 r.), <https://www.amnesty.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/Miedzynarodowy-Pakt-Praw-gosp-spol-kult.pdf>.
- Międzynarodowy pakt praw obywatelskich i politycznych, otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 16 grudnia 1966 r. (Dz.U. z 1977 r. nr 38 poz. 167), https://www.amnesty.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/Miedzynarodowy_Pakt_Praw_Obywatelskich_i_Politycznych.pdf.
- Miller A., *Przeciwko biciu dzieci*, [w:] J. Bińczycka (red.), *Humanisci o prawach dziecka*, Impuls, Kraków 2000.
- Moghaddam F., *The Psychology of democracy*, American Psychological Association Press, Washington 2016.
- Montessori M., *Dziecko w rodzinie*, [w:] A. Małek, *Naucz mnie robić rzeczy samodzielnie. Wypisy z dzieł Marii Montessori*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2023.
- Mossakowska B., *Maria Łopatkowa – miłująca ludzi i świat*, [w:] E. Lewandowska-Tarasiuk, J. Łaszczyk, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika homo amans. Inspiracje. Modele. Perspektywy*, Difin, Warszawa 2022.
- Mounier E., *Wprowadzenie do egzystencjalizmów*, Biblioteka Więzi, Kraków 1964.
- Musiąła M., *W poszukiwaniu prawnej konstrukcji dla zakładu pracy jako wspólnoty ludzi. Koncepcja Arkadiusza Sobczyka traktowania zakładu pracy jako zakładu administracyjnego*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” 2022, vol. 29, nr 1.

- Navarro-Castro L., Nario-Galace J., *Peace Education. A Pathway to a Culture of Peace*, Center for Peace Education, Mirian College, Quezon City 2010.
- Olędzki J., *Public relations i marketing medialny: zarządzanie komunikacją i wizerunkiem w nauce o mediach*, „Studia Medioznawcze” 2013, nr 4(55).
- Organizing Engagement, *Dignity Model*, <https://organizingengagement.org/models/dignity-model/>.
- PAP, ONZ chwali Polskę za ograniczenie przemocy wobec dzieci, <https://polskieradio24.pl/5/3/Artykul/1020997/ONZ-chwali-Polske-za-ograniczenie-przemocy-wobec-dzieci>.
- Perlik-Piątkowska A., Marchwiński G., Szcześniak P. (red.), *Między feudalizmem a personalizmem. Medialny obraz relacji pracowniczych w Polsce*, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2019/04/publikacja_KDS_Miedzy-feudalizmem-a-personalizmem_2019.pdf.
- Piekarska A., *Przemoc w rodzinie. Agresja rodziców wobec dzieci. Przejawy i psychologiczne uwarunkowania*, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 1991.
- Pope J., *Rzetelność życia publicznego. Podręcznik procedur antykorupcyjnych*, Transparency International Polska, Warszawa 2000.
- Postawy społeczne wobec bicia dzieci – raport z badań*, [w:] *Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2012 oraz uwagi o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2013.
- Postawy społeczne wobec bicia dzieci – raport z badań*, [w:] *Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2013 oraz uwagi o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2014.
- Problemy i wyzwania w organizacjach – znaczenie kapitału społecznego. Wyniki badania zrealizowanego we współpracy Komitetu Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz House of Skills*, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2017/10/Raport_SKS_a5_na_strone_v2.pdf.
- Projekt ustawy o ochronie osób zgłaszających naruszenia prawa, <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12352401/katalog/12822845>.
- Protokół fakultatywny do Konwencji o prawach dziecka w sprawie handlu dziećmi, dziecięcej prostytucji i dziecięcej pornografii, przyjęty w Nowym Jorku dnia 25 maja 2000 r. (Dz.U. z 2007 r. nr 91 poz. 494).
- Pruitt B., Thomas P., *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*, Canadian International Development Agency, Quebec 2007.
- Pyżalski J., Zdrodowska A., Tomczyk Ł., Abramczuk K., *Polskie badanie EU Kids Online 2018. Najważniejsze wyniki i wnioski*, https://fundacja.orange.pl/files/user_files/EU_Kids_Online_2019_v2.pdf.
- Radlińska H., *Oświata i kultura wsi polskiej. Wybór pism*, Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa 1979.
- Radlińska H., *Stosunek wychowawcy do środowiska społecznego. Szkice z pedagogiki społecznej*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1935.
- Raport organizacji pozarządowych z realizacji postanowień Konwencji o prawach dziecka. Polska*, <https://unicef.pl/content/download/1049/file/Raport%20Alternatywny%20polskich%20organizacji%20poza-rz%C4%85dowych%202014.pdf>.
- Raport z badań Rzecznika Praw Dziecka opublikowany w 2011 r. „Kondycja życiowa rodzin z dziećmi” przeprowadzonych w latach 2009/2010 na próbie 5496 rodzin z dziećmi do 18. roku życia*, [w:] *Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2010 wraz z uwagami o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2011.
- Realia dialogu społecznego w Polsce. Wnioski z serii seminariów Komitetu Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej 2016/2017*, https://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2017/06/kds_skad_full.pdf.
- Reich R.B., *The Common Good*, Penguin Random House LLC, New York 2018.
- Rekomendacja Komitetu Ministrów Rady Europy nr R(85) w sprawie przemocy w rodzinie.
- Rekomendacja Komitetu Ministrów Rady Europy z 15 stycznia 1990 r. nr R(90)2.
- Ricoeur P., *O sobie samym jako innym*, tłum. B. Chełstowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Rok B., *Przedmowa*, [w:] I. Warwas (red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019.
- Rok B., Woźniczko J., *System zarządzania programem etyki. Raport z badań*, [w:] K. Wyszowski, Ł. Kolanko, O. Siedlanowska-Chałuda, N. Rudczyk, A. Lewandowska, A. Sochoń, K. Małys (red.), *Biznes i prawa człowieka. Koalicja rzeczników etyki – nam zależy*, Global Compact Poland, Warszawa 2019.
- Rychlik A., *Zmiana zachowań pod wpływem zmian językowych. Wpływ brutalizacji języka na zachowania agresywne*, [w:] A. Chudzik (red.), *Współczesne zagrożenia rozwoju dzieci i młodzieży*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2008.
- Sajkowska M., Szredzińska R. (red.), *Dzieci się liczą 2022*, Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę, Warszawa 2022.
- Sandel M.J., *Tyrania merytokracji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
- Santos Pais M., *Wystąpienie z 9.10.2017 r.*, http://srsq.violenceagainstchildren.org/stroy/2017-10-09_1583.
- Schwartz B., *Dlaczego pracujemy*, Grupa Wydawnicza Relacje, Warszawa 2015.

- Ustawa z dnia 13 maja 2016 r. o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym (Dz.U. z 2016 r. poz. 862).
- Ustawa z dnia 23 marca 2017 r. o zmianie ustawy Kodeks karny, ustawy o postępowaniu w sprawach nieletnich oraz ustawy Kodeks postępowania karnego (Dz.U. z 2017 r. poz. 773).
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz.U. z 2020 r. poz. 218).
- Ustawa z dnia 6 stycznia 2000 r. o Rzeczniku Praw Dziecka (Dz.U. z 2020 r. poz. 141).
- Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r. poz. 535).
- Volkan V., *The tree model: a comprehensive psychopolitical approach to unofficial diplomacy and the reduction of ethnic tension*, „Mind and Human Interaction” 1999, nr 10.
- Wikipedia, *Wskaźnik wolności prasy*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Wska%C5%BAnik_wolno%C5%9Bci_prasy#:~:text=uciszany%20ani%20zastraszany,-,Polska%20w%20rankingu,stanowi%20zmian%C4%99%20o%2048%20pozycji.
- Włodarczyk J., Makaruk K., Michalski P., Sajkowska M., *Ogólnopolska diagnoza skali i uwarunkowań krzywdzenia dzieci. Raport z badań*, <https://diagnozakrzywdzenia.pl/raport.pdf>.
- Wojcik K., *Public relations, Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
- Wolman W., *Godność dziecka jako kategoria antropologiczno-pedagogiczna*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2021.
- Working to end violence against children*, Save The Children, London 2016.
- Wyciąg z raportu z badań dotyczących postaw społecznych wobec stosowania przemocy w wychowaniu dzieci*, [w:] *Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2016 oraz uwagi o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2017.
- Wyciąg z raportu z badań dotyczących postaw społecznych wobec stosowania przemocy w wychowaniu dzieci*, [w:] *Informacja o działalności Rzecznika Praw Dziecka za rok 2014 oraz uwagi o stanie przestrzegania praw dziecka*, Rzecznik Praw Dziecka, Warszawa 2015.
- Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 11 lipca 2018 r., ZSR.422.6.2018.AM.
- Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 12 września 2017 r., ZSR.422.15.2017.ER.
- Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 15 grudnia 2017 r., GAB.422.13.2017.BS.
- Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 29 kwietnia 2016 r., ZSR.422.17.2016.MK.
- Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 3 lipca 2018 r., GAB.422.13.2017.MK.
- Wystąpienie Rzecznika Praw Dziecka z 30 sierpnia 2018 r., GAB.422.13.2017.BS.
- Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka. Wdrażanie dokumentu ramowego ONZ „Chronić, szanować i naprawiać”*, https://pihrb.org/wp-content/uploads/2021/09/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL_web_PiHRB-2.pdf.
- Zięba M., *Papięska ekonomia. Kościół – rynek – demokracja*, Znak, Kraków 2016.



Dr Konrad Ciesiołkiewicz

Od 2008 r. zawodowo związany z Orange Polska, gdzie odpowiada za sprawy społeczne, prezes Fundacji Orange, zajmującej się edukacją informacyjną, medialną oraz cyfrową dzieci i młodzieży, wspieraniem nauczycielek i nauczycieli oraz liderek i liderów społeczności lokalnych. Współzałożyciel Komitetu Dialogu Społecznego KIG, członek Rady Naukowej Instytutu Praw Dziecka im. Janusza Korczaka. Z wykształcenia jest psychologiem, politologiem, doktorem nauk społecznych. Ukończył wiele szkoleń z obszaru spraw społecznych, w tym Studium Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie „Niebieska Linia”, Terapii Skoncentrowanej na Rozwiązaniach, praw dziecka i edukacji obywatelskiej. Od jej powstania w 2010 r. związany jest także z Fundacją Dorastaj z Nami, udzielającą pomocy psychologicznej, edukacyjnej, prawnej i socjalnej dzieciom, których rodzic zginął lub utracił zdrowie, pełniąc służbę publiczną. Laureat Nagrody im. Janusza Korczaka 2023.

Chociaż od uchwalenia Konwencji Praw Dziecka minęło ponad 30 lat, to nadal regularnie słyszymy w debacie publicznej wypowiedzi, które sprowadzają dziecko do przedmiotu działań dorosłych, bez prawa do własnej opinii, godności osobistej czy nietykalności cielesnej. Dlatego potrzebujemy jak najszerszej sieci ambasadorów praw dziecka! Ta publikacja stanowi inspirację do podejmowania działań przez różne podmioty – od biznesu, przez NGO, po instytucje publiczne – by wreszcie prawa dziecka weszły w prawdziwy krwiobieg życia publicznego w Polsce.

Renata Szredzińska

członkini zarządu Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę

Temat praw dziecka poruszany jest najczęściej w kontekście edukacji, zdrowia, odpowiedzialności rodzicielskiej, bezpieczeństwa i dobrostanu. Wywoływany jest czasem przez tragiczne wydarzenia czy koniunkturę polityczną. Publikacja *Empatyczne instytucje. Prawa dziecka jako prawa człowieka w praktyce organizacji* zwraca uwagę na szerszy kontekst – kulturowy, społeczny, ekonomiczny. Elastyczność wielkich koncernów, futurologów, filozofów idei, ekonomistów winna skierować się w stronę dzieci, ich praw i dobrostanu. My wszyscy – ludzie kształtujący świat, reguły jego funkcjonowania, politycy, stratedzy, edukatorzy i rodzice – winniśmy pamiętać o wartości nadrzędnej, o dzieciach i czułej odpowiedzialności w stosunku do nich. Jestem pewien, że publikacja skłoni do myślenia i dyskusji w podobnym nurcie. Uaktywni Państwa pokłady empatii, bo przecież to empatyczni ludzie tworzą empatyczne instytucje.

dr Marek Michalak

dyrektor Instytutu Praw Dziecka im. Janusza Korczaka, rzecznik praw dziecka 2008–2018

Publikacja jest ważnym głosem w rozmowie o tym, że problematyka praw dzieci i młodzieży nie może dotyczyć wyłącznie zainteresowanych tematem rodziców lub pracowników oświaty. Jeżeli na poważnie uznajemy, że dzieci są – używając korczakowskich odniesień – ludźmi i obywatelami, to znaczy, że wszyscy, solidarnie, mamy wobec nich powinności. W szczególności mają je instytucje publiczne, przedsiębiorstwa i organizacje. Publikacja pokazuje, że wbrew stereotypowi zdecydowana większość otaczających nas instytucji ma kolosalny wpływ na zdrowie i życie najmłodszych.

Monika Rosa

przewodnicząca Parlamentarnego Zespołu Praw Dziecka

Empatię skłonni jesteśmy kojarzyć z jednostką, jej sposobem funkcjonowania. Okazuje się jednak, że empatyczne mogą być również instytucje, zwłaszcza wówczas, gdy zajmują się kwestiami dotyczącymi dzieci, ich praw. Możliwość ta wymaga jednak spełnienia pewnych warunków. Jakich? O tym właśnie jest ta książka. Jej zawartość pokazuje, że oprócz wymiaru formalnego (wynikającego z regulacji prawnych) nie mniej ważny jest wymiar ludzki. Wtedy pojawia się szansa na to, że instytucje będą tworzyć warunki nie tylko do przeżycia, ale również do rozwoju, a to ostatecznie jest sensem ich istnienia.

prof. dr hab. Roman Leppert

pedagog, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Patron



**Instytut
Praw
Dziecka**

IM. JANUSZA KORCZAKA