

# Otevřít se DIVERZITĚ

Průvodce řízením diverzity pro organizace  
zabývající se mezikulturní prací s mládeží



Erasmus+



EUROPEAN  
SOLIDARITY  
CORPS

**SALTO** INCLUSION &  
DIVERSITY

Stáhněte si tuto i další brožury SALTO týkající se inkluze a diverzity zdarma na adrese [www.SALTO-YOUTH.net/Inclusion/](http://www.SALTO-YOUTH.net/Inclusion/). Tento dokument nemusí nutně odrážet oficiální názory Evropské komise, centra zdrojů SALTO Inclusion & Diversity nebo organizace, která s nimi spolupracuje.

# SALTO YOUTH ZNAMENÁ...

... „**S**upport and **A**dvanced **L**earning and **T**raining **O**pportunities (příležitosti podpory a dalšího vzdělávání a odborné přípravy) v rámci programů Erasmus+ Mládež a Evropský sbor solidarity“. Evropská komise vytvořila síť sedmi center SALTO-YOUTH s cílem podpořit implementaci programů EU Erasmus+ Mládež i Evropský sbor solidarity, které poskytují mladým lidem cenné neformální vzdělávací zkušenosti.

**Cílem SALTO center je také podpora programů s ohledem na priority, jako je sociální začlenění, diverzita, participace a solidarita.** SALTO centra také podporují spolupráci se zeměmi Východního partnerství a Ruskem, jižní Středomořím, západním Balkánem a koordinuje všechny tréninky, spolupráce a informační nástroje určené národním agenturám.

V těchto evropských prioritních oblastech poskytuje SALTO-YOUTH **zdroje, informace a odbornou přípravu** pro národní agentury a evropské pracovníky s mládeží. Většina těchto zdrojů je nabízena a šířena prostřednictvím webu [www.SALTO-YOUTH.net](http://www.SALTO-YOUTH.net). Najdete tam online [Evropský kalendář tréninkových akcí, soubor nástrojů pro odbornou přípravu a práci s mládeží](#), databázi terénních školitelů aktivních na evropské úrovni ([Trainers Online for Youth – TOY](#)), odkazy na online zdroje a mnoho dalšího.

SALTO-YOUTH centra aktivně **spolupracují** s dalšími aktéry na poli práce s evropskou mládeží a také s národními agenturami programů Erasmus+ a Evropského sboru solidarity, Radou Evropy, Evropským fórem mládeže, evropskými pracovníky s mládeží a školiteli a organizátory školení.

## **CENTRUM ZDROJŮ SALTO-YOUTH INCLUSION & DIVERSITY** **[WWW.SALTO-YOUTH.NET/INCLUSION/](http://WWW.SALTO-YOUTH.NET/INCLUSION/)**

Centrum zdrojů SALTO-YOUTH Inclusion & Diversity (se sídlem v belgických Flandrech) spolupracuje s Evropskou komisí na podpoře inkluze **mladých lidí s omezenými příležitostmi** v rámci programu Erasmus+ Mládež a Evropský sbor solidarity. Tím přispívá k sociální soudržnosti ve společnosti jako celku. SALTO Inclusion & Diversity také podporuje národní agentury a pracovníky s mládeží při jejich inkluzivní práci poskytováním odborné přípravy, rozvojem metod práce s mládeží, šířením informací prostřednictvím zpravodaje atd. Tím, že SALTO Inclusion & Diversity nabízí příležitosti pro odbornou přípravu, výměnu a reflexi týkající se postupů inkluze a řízení diverzity, usiluje o zviditelnění, přístupnost a transparentnost své práce a zdrojů v oblasti inkluze a diverzity i o to, aby se „inkluze mladých lidí s omezenými příležitostmi“ a „pozitivní řízení diverzity“ staly široce podporovanou prioritou.

Další informace a zdroje naleznete na stránkách Inclusion & Diversity na **[www.SALTO-YOUTH.net/Inclusion/](http://www.SALTO-YOUTH.net/Inclusion/)** ●

# OBSAH

Úvod 6

Teoretická východiska 9

Co je tedy řízení diverzity 11

Odkud řízení diverzity pochází ? 13

Začínáme na individuální úrovni 34

Kompetence potřebné k tomu, aby přispěly k inkluzivním organizacím 36

Stát se spojenci a nést vlastní odpovědnost 42

Podpora diverzity, spravedlivosti a sounáležitosti v našich organizacích 46

Inkluzivní pro koho? 49

Vedení v zájmu diverzity 52

Více diverzity v našich týmech 56

Řízení diverzity ve vašem týmu 60

Vytváření inkluzivních programů 69

Během přípravy 72

Během události 85

Příspěvek ke spravedlivější a inkluzivnější společnosti 96

Závěr 101

Slovníček pojmů 103

Příloha 1 - Sebehodnocení 111

Příloha 2 - Sebehodnocení organizace 117

# SHRNUTÍ

Následující video bylo vytvořeno za účelem představení publikace a sdílení některých jejích klíčových konceptů.



# ÚVOD

Jak se rozdíly mohou stát zdrojem učení, a nikoli zdrojem konfliktu nebo předsudků? Tak zní klíčová otázka, nad kterou jednotlivci a organizace přemýšleli a snažili se na ni odpovědět. Mezinárodní práce s mládeží nabízí organizacím a jednotlivcům jedinečnou příležitost učit se na základě pozitivních setkání s odlišnostmi.

Tato publikace si klade za cíl **vybavit organizace** zapojené do programů Erasmus+ a Evropský sbor solidarity a do dalších činností v oblasti práce s mládeží **nezbytnými kompetencemi, které je naučí lépe přijímat lidské rozdíly a učinit své programy a organizace více inkluzivními**. To zase přispěje k lepšímu porozumění diverzitě a podpoří dialog a porozumění v Evropě i mimo ni.

V souladu se základními evropskými hodnotami jsou rovnost a inkluze důležitými prvky programu Erasmus+ a Evropského sboru solidarity, které formují strategické zaměření na inkluzi „lidí s omezenými příležitostmi“. V tomto smyslu je klíčové porozumět bariérám přístupu, jako jsou mimo jiné zdravotní problémy, zdravotní postižení, kulturní rozdíly, bariéry související se systémy vzdělávání a odborné přípravy, sociální bariéry a ekonomické bariéry, bariéry související s diskriminací a geografické bariéry.

Naším záměrem je, aby tato publikace pomohla organizacím zapojeným do odborné přípravy a práce s mládeží integrovat řízení diverzity na všech úrovních a používat inkluzivní pohled ve svých interních postupech i programech. Publikace představuje diverzitu, inkluzi a práci v oblasti sociální spravedlnosti a kritické pohledy na systémový původ vyloučení a diskriminace, jenž je třeba vzít v úvahu při odstraňování bariér. Slovy Dafina-Lazarus Stewarta:

*Diverzita se ptá: „Kdo je v místnosti?“ Spravedlivost odpovídá: „Kdo se pokouší dostat do místnosti, ale nemůže? Komu v místnosti neustále hrozí, že bude muset odejít?“<sup>1</sup>*

Následující stránky poskytují výchozí bod každému, kdo se chce seznámit s tématem řízení diverzity pro mládežnické organizace, nebo se do něj ponořit hlouběji, včetně teoretického základu, příležitostí k zamyšlení a rad k implementaci. Doporučujeme vám jako čtenáři tuto příručku co nejvíce používat společně se svým týmem: zamyslete se nad svými individuálními kompetencemi, svou prací s účastníky a organizační strukturou a postupy. Důležité je začít na tom pracovat. ●

---

<sup>1</sup>Dafina-Lazarus Stewart: [Jazyk appeasementu](#)







# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Než se do toho pustíme, začněme příběhem:



*Nasima poprvé slyšela o programu Youth Connection od svého středoškolského učitele. „Existuje program výměny mládeže pro mladé lidi z rodin migrantů žijících v různých evropských zemích, měla by ses přihlásit!“ vyzval ji učitel. Nauzdory tomu, že nevěřila v přijetí, byla Nasima z možnosti setkání na Sardinii opravdu nadšená a rozhodla se přihlásit. Od doby, kdy ve věku 8 let dorazila se svou rodinou z Afghánistánu, nikdy neopustila Švédsko. Nasima byla vybrána vysílající organizací a brzy se vydala na cestu do Itálie.*

*Setkání mládeže bylo „ÚŽASNÉ!“ jak sdělila doma po návratu svým přátelům. Nasima se okamžitě spojila s dalšími mladými lidmi s kořeny v Turecku, Gambii, Tunisku a v mnoha dalších místech.*

*Se svými nově nalezenými přáteli z celé Evropy zůstala Nasima v kontaktu. Chybělo jí však intimní a zábauné prostředí, které na Sardinii zažila. Proto se rozhodla připojit k Youth Connection jako dobrovolnice. Během svého prvního setkání s dalšími dobrovolníky a koordinátorem se Nasima necítila úplně dobře. Jako jediná nosila šátek a nerozuměla mnoha výrazům, které skupina používala. Setkání*

*bylo zakončeno, jako už tradičně, společnou večeří. Všichni šli do kuchyně a začali krájet a připravovat jídlo. Nasima si nebyla jistá, co se od ní očekává, a nakonec se zeptala, jak by mohla pomoci. Koordinátor působil uspěchaně, a jen jí podal prkénko a balíček vepřového masa s tím, že ho má nakrájet na malé kousky, než se pustí do něčeho dalšího.*

*Nasima se však rozhodla vydržet a převzala pozici kontaktní osoby pro mezinárodní dobrovolníky žijící ve Švédsku. Cítila, že by mohla tyto nováčky podpořit svými zkušenostmi s budováním mostů mezi dvěma různými světy. Po 5 letech byla Nasima stále na stejné pozici, zatímco ostatní dobrovolníci postupovali vzhůru a byli teď součástí řídicího výboru Youth Connection. Jejich setkání byla otevřená komunikoli a Nasima se jednou rozhodla jít se podělit o svůj nápad na nový program pro mládež. Během setkání však hovořili pouze mužští dobrovolníci a jí se nikdo na její názor nezeptal, ani nedostala příležitost promluvit. Brzy poté Nasima organizaci opustila.*

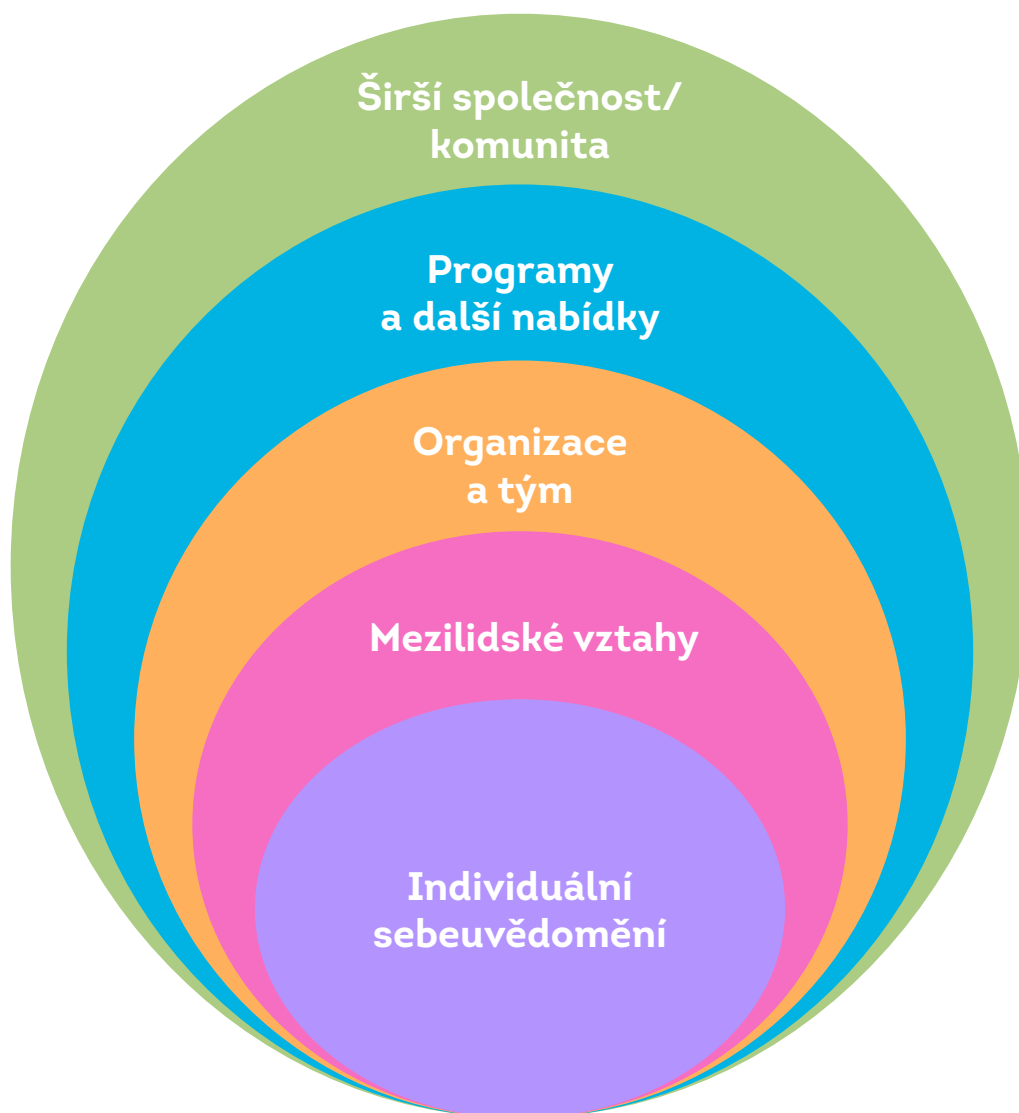
Nasimin příběh je smyšlený, přesto však odráží to, co mnoho lidí na mnoha různých místech zažívá. Zdůrazňuje potřebu, aby organizace skutečně přijaly [diverzitu](#) a vydaly se na cestu rozvoje kompetencí a politik nezbytných pro její **řízení**.

# Co je tedy řízení diverzity?

**Řízení diverzity** lze chápat jako aktivní a záměrné přístupy, které organizace používají k podpoře [inkluze](#). Řízení diverzity však není jen o vítání a přijímání lidí s různým původem nebo o změně názorů lidí na diverzitu. Jde o **změnu organizační kultury a postupů tak, aby se každý cítil bezpečně, aby vnímal svou důležitost pro celek a mohl přitom být sám sebou**. Stále více společností přejmenovává své přístupy k řízení diverzity na „**Diverzitu a příslušnost**“, aby zdůraznily význam toho, že se lidé cítí být součástí organizace i toho, jak moc ve skutečnosti mohou být sami sebou.

Řízení diverzity také vyžaduje, abychom omezili nerovnosti a zajistili, že úspěchu může v rámci našich organizací dosáhnout každý. Proto některé z organizací zvolily k popisu svého úsilí v oblasti řízení diverzity termín „[spravedlivost, diverzita a inkluze](#)“, aby zdůraznily svůj pohled na omezování nerovností.

Organizace, které vynikají v řízení diverzity, jsou schopny uplatnit svůj respekt k lidským rozdílům v praxi na všech různých úrovních – od jednotlivců po širší komunitu, do které je organizace začleněna.



Nasimin příběh ukazuje, že organizace mohou postrádat povědomí, kompetence či zásady nezbytné k tomu, aby dokázaly umožnit plnou **účast** lidem z jiného než většinouvého prostředí. V případě imaginárního programu Youth Connection mohla být Nasima první muslimskou dobrovolnicí. Nedostatek povědomí o **privilegiích** a **inkluzi** prauděpodobně způsobil, že organizace ani neunikla, že se Nasima

necítí dobře, nebo že by mohla organizaci významně přispět. Lepší řízení rozmanitosti u rámci organizace by mohlo zabránit tomu, aby Nasima organizaci nakonec opustila – naopak mohla organizaci pomoci růst a omezit počet **bariér**, které stojí v cestě dalším mladým lidem.




Další informace:

- Harold Andrew Patrick a Vincent Raj Kumar: [Řízení diverzity na pracovišti: Problémy a výzvy](#)
- JUMP: [Řešení pro rovnost u práci](#)
- Arwa Mahdawi (TED Talk): [Překvapivé řešení diverzity na pracovišti](#)

## Odkud řízení diverzity pochází ?

Řízení diverzity jako koncept se zrodilo v USA v polovině 80. let a brzy se začalo šířit do dalších zemí.

Chceme-li porozumět řízení diverzity, musíme **porozumět** historicky vytvořeným systémům **útlaku**, které formovaly nerovnosti existující dodnes. Tyto historické systémy zahrnují mimo



jiné kolonizaci, otroctví a patriarchát. Takové systémy vytvářely hierarchie v sociálních skupinách, do kterých patříme, což nerovnosti v našich institucích a myslích hluboce zakořenilo.

Hnutí za občanská práva a ženská hnutí prosazovala politiky, jako jsou rovné pracovní příležitosti a opatření k zajištění rovnoprávnosti, aby vyvážily historické a organizované vzorce nespravedlivosti, které stále silně ovlivňují to, jak se dnes s lidmi zachází. Tato hnutí proti [útlaku](#) a [marginalizaci](#) žen, respektive černochoů, bojovala za **přerozdělení moci a zastoupení** – tento boj je stále velmi živý a potřebný i dnes. Jako nedávné příklady si můžete představit hnutí #metoo a Black Lives Matters. Díky kvótám a dalším nástrojům některé vlády přiměly zaměstnavatele a univerzity k odpovědnosti za omezování těchto systémových nerovností. V této souvislosti se řízení diverzity nabízí jako nástroj k zajištění toho, aby společnosti a další organizace nabízely rovné příležitosti a odstraňovaly [překážky](#) plného zapojení lidí, bez ohledu na jejich odlišnost.

Zaměstnanecký a vzdělávací sektor v USA se silně zaměřil na řízení diverzity a mnoho profesionálů a organizací nabízí v této oblasti služby, odbornou přípravu a poradenství zaměřené zejména na velké společnosti, veřejné služby a univerzity.

Kromě historicky vzniklých nerovností, které existují ve všech společnostech, vzrostla vlivem **migrace a globalizace míra setkávání odlišných lidí**, ať už z hlediska původu, jazyka, náboženství nebo jiného. Technologie zjednodušily práci na velké



vzdálenosti a neustále se proměňující demografie přiměla společnosti, aby začaly brát diverzitu vážněji. Společnosti v mnoha zemích EU vyvinuly sdílenou Chartu diverzity, která zdůrazňuje jejich závazek k [antidiskriminaci](#) a inkluzi. Švédská charta diverzity například zní:

*Švédská charta diverzity usiluje o svět, kde se oceňují různé myšlenky, znalosti, zkušenosti a dovednosti. Svět, kde je rozdíl cenným zdrojem.<sup>2</sup>*

Je důležité zdůraznit, že politiky na poli diverzity a inkluze nepracují v mnoha společnostech ze snahy o spravedlnost, ale spíše z chápání důležitosti diverzity pro konkurenceschopnost společnosti. **Četné výzkumy ukazují, že společnosti, které diverzitu efektivně řídí, těží z větší návratnosti a jsou inovativnější.** Stále více společností také využívá diverzitu jako nástroj ke zviditelnění a přilákání talentů a klientů. Nebezpečí takové výkonové inkluze lze vidět na příkladu tzv. „[pinkwashingu](#)“, kdy firmy využívají témata [LGBTQI+\\*](#) ke svému zviditelnění na trhu, aniž by k větším právům těchto komunit reálně přispívaly.

Díky silným kořenům v historických vztazích severu a jihu a rozvojové spolupráci začaly evropské nevládní organizace na přelomu století rozvíjet kritický pohled na globalizaci a svou roli v kolonizaci a neokolonizaci. **Stále více organizací začalo na základě sociologické práce o podřízenosti a postkolonialismu a kritických vzdělávacích prací pedagogů, jako jsou Grundtvig, Horton, Dewey a Freire, zahrnovat do své práce pohledy na moc, nespra-**

---

<sup>2</sup><http://www.diversitycharter.se/en/>

vedlivost a privilegia. Je to proces, který se prolíná s řízením rozmanitosti a zpochybňováním postupů přijímání zaměstnanců a rozdělování moci a zdrojů v místních i globálních organizacích.

Po celá desetiletí jsou inkluze a diverzita na prvním místě programu Evropské unie pro všechny vzdělávací projekty. Evropská komise propaguje práci s mládeží a mezinárodní projekty jako nástroj podpory solidarity a sociálního začleňování. Podpora inkluze a odstraňování bariér v přístupu k programu Erasmus+ Mládež a Evropský sbor solidarity jsou důležitými prioritami. Kromě toho oddělení mládeže Rady Evropy také podporuje porozumění rozdílům a důrazně vystupuje proti nenávistným projevům, a naopak pro integraci romské mládeže.

Podívejme se nyní podrobněji na některé z klíčových konceptů řízení diverzity, abychom lépe porozuměli tomu, co to obnáší:

## DŮLEŽITÉ POJMY DIVERZITA



Diverzita v organizacích nebo ve společnosti označuje všechny způsoby, kterými se lidé liší. Zahrnuje všechny varianty vlastností, díky kterým se jednotlivci nebo skupiny lidí navzájem liší.

Perspektiva diverzity v našich organizacích a v naší práci s mládeží vyžaduje, abychom těmto lidským rozdílům porozuměli a oceňovali je. Diverzita se netýká pouze pohlaví, [rasy](#), [etnického původu](#), zdravotního stavu nebo [sexuální orientace](#). Zahrnuje mimo jiné také náboženství, socioekonomický status, vzdělání, jazyk, fyzický vzhled, rodinný stav i rozdíly v názorech, politické příslušnosti a hodnotách.

Aktivisté za sociální [spravedlnost](#) poukazují na to, že **podpora diverzity bez řešení spravedlivosti a bez analýzy mocenských struktur nestačí**. Další informace o těchto konceptech najdete dále v tomto dokumentu.



### Reflexe

Co pro vás znamená diverzita v oblasti práce s mládeží?



## Další informace


- SALTO Inclusion & Diversity: [Průvodce Evropskou diverzitou](#)
- Partnerství mládeže EU-CoE Youth Partnership: [Politika diverzity v Evropě](#)
- SALTO Inclusion & Diversity: [Evropa u přechodu – diverzita, identita a práce s mládeží](#)
- Evropská komise: [Řízení diverzity ve střední a východní Evropě](#)

## DŮLEŽITÉ POJMY IDENTITA



Věnujeme-li se diverzitě, musíme pochopit také koncept „[identity](#)“. **Každý člověk skýtá několik dynamických identit, které jsou jedinečným způsobem kombinovány a tvoří to, kým je.**

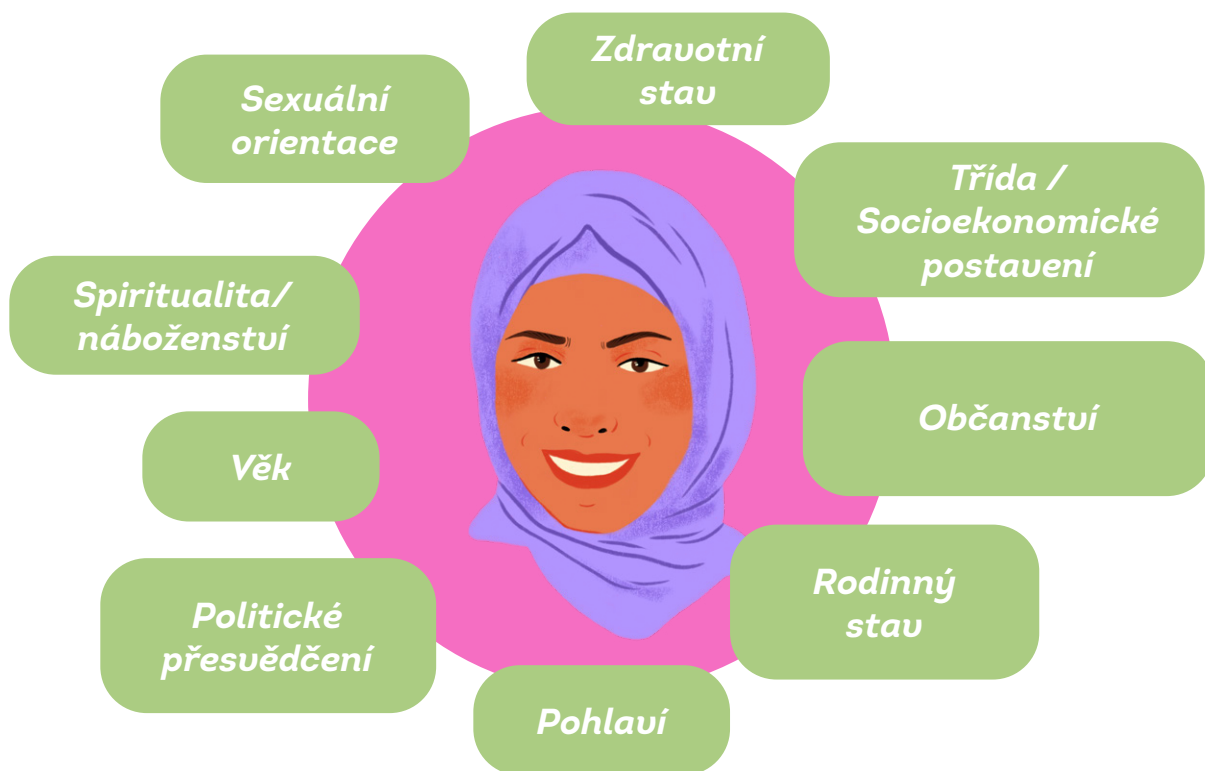
Můžeme rozlišovat mezi osobní a sociální identitou. Osobní identita označuje jednotlivé charakteristiky utvářející to, kým jsme. Patří sem kompetence, životní styl, preference, osobnost, přesvědčení, talent atd. Sociální identita na druhé straně popisuje kolektivní rozdíly: naši etnickou příslušnost, genderovou identitu,



status [občanství](#) atd. **Některé z těchto rozdílů jsou viditelné, jiné ne.** Tyto kategorie formuje společnost, když se snažíme kategorizovat sebe a ostatní do skupin podle linií sociální identity. Když mluvíme o řízení diverzity, je v centru pozornosti obvykle sociální identita.

Ne všechny identity, které tvoří určitou osobu, jsou člověku dány narozením. Některé z těchto identit, jako věk nebo rodinný stav, se v průběhu lidského života mění. Někteří mění svou náboženskou příslušnost, jiní sociální třídu či postavení.

Každý člověk, se kterým v naší organizaci pracujeme a který se připojí k jednomu z našich programů, je tedy brán jako takový soubor takto různých aspektů – ty pak do značné míry definují, jak vnímá svět, a jak k němu naopak přistupují ostatní. Lidé mají předsudky vůči určitým identitám, spojené s určitými skupinami lidí. A právě na takových negativních pocitech vůči určitým skupinám se zakládá fanatismus.



*V případě Nasimy jsou některými z jejích sociálních identit následující: je žena, mladá, muslimka, původem imigrantka, má ukončené střední vzdělání, je zdravá a pochází z dělnické rodiny.*





### Další informace:

- *It's pronounced Metrosexual: [You Soup - understanding diversity and the intersections of identity](#) (Pochopení diverzity a průsečíků identity)*
- *Sam Killerman: [The Genderbread Person](#) (Problematika sexuální identity)*
- *Aliya Saperstein (video): [The Social Construction of Race](#) (Sociální konstrukce rasy)*
- *Chimamanda Ngozi Adichie (TED Talk): [The danger of a single story](#) (Nebezpečí jednoho příběhu)*
- *Erasmus+: [Inclusion and Diversity Strategy](#) (Strategie začleňování a rozmanitosti)*
- *Northwestern: [Social Identities](#) (Sociální identity)*

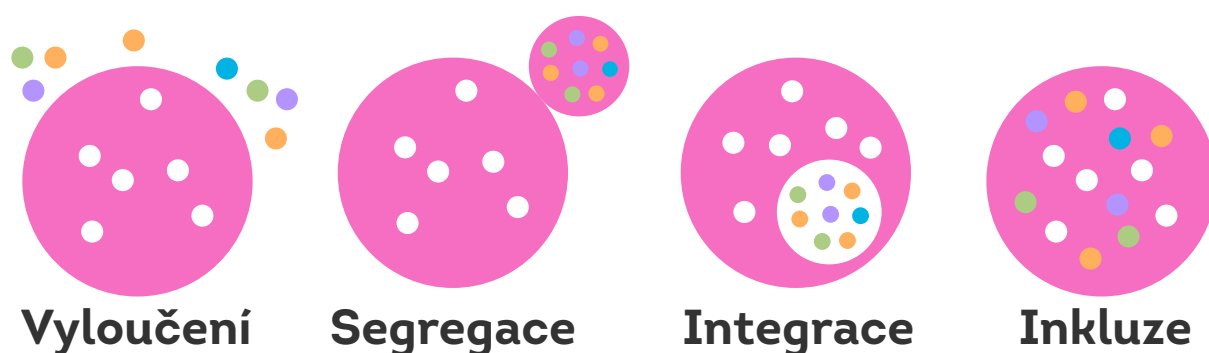
## DŮLEŽITÉ POJMY INKLUZE



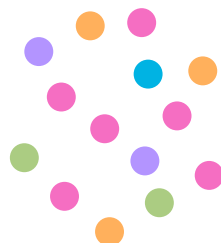
Inkluze (začlenění) znamená respekt a ocenění různých identit a zkušeností a umožnění plné účasti všech. Všimněte si, že samotný výraz naznačuje, že lidé, které se snažíme zahrnout, byli dříve vyloučeni.

V rámci programu Erasmus+ Mládež je záměrem začlenění mladých lidí s omezenými příležitostmi, kteří jsou v porovnání se svými vrstevníky znevýhodněni, protože čelí jednomu nebo více faktorům vyloučení a překážkám.

Abychom inkluzi plně porozuměli, můžeme ji porovnat s jinými způsoby práce s rozdíly. **Vyloučení** popisuje stav, ve kterém se nemohou účastnit ti, kteří se liší od normy. **Segregace** znamená vytvoření oddělených prostor pro ty, kteří se liší od normy, **integrace** pak znamená vytvoření subprostoru ve skupině pro ty, kteří jsou odlišní. Tyto rozdíly jsou znázorněny na následujícím obrázku:



Důležitá při řízení diverzity a zvyšování inkluzivity našich organizací je odstranění překážek pro účast kohokoli, aby se nestalo, že zapojíme pouze některé z dříve vyloučených skupin. Ideální verze vizualizace tedy vypadá takto:



Řízení diverzity tedy vyžaduje, abychom v rámci organizace odstranili bariéry účasti a růstu. **Aby byla inkluze úspěšná, vyžaduje posun paradigmatu k otevřenosti a převzetí zodpovědnosti za historické a systémové formy útlaku.** Řízení diverzity není krátkodobým úsilím ani přístupem. Vyžaduje, aby jednotlivci i organizace přijaly celoživotní učení a zavázaly se k neustálému přehodnocování svých hodnot a postupů.



#### Další informace:

- Imperativ inkluze: [Co je to inkluze?](#)
- Partnerství mládeže EU-CoE Youth Partnership: [Social inclusion for young people: breaking down the barriers](#) (Sociální začleňování pro mladé lidi: bourání bariér)
- Dawn Bennett-Alexander (TED Talk): [Practical diversity: taking inclusion from theory to practice](#) (Diverzita u praxi: přenos inkluze z teorie do praxe)



#### Tipy a nástroje

- Partnerství mládeže EU-CoE Youth Partnership: [Sada nástrojů č. 8: Sociální začleňování](#)
- SALTO Inclusion & Diversity: [Zdroje inkluze a diverzity](#)

## DŮLEŽITÉ POJMY MOC A PRIVILEGIA



Historický a systémový útlak, který marginalizuje některé skupiny, zahrnuje dva silné mechanismy, jež můžeme nazvat „moc“ a „privilegium“. Privilegium lze definovat jako nezasloužené výhody a práva přidělované příslušníkům určitých sociálních skupin. V každé z dříve diskutovaných skupin identit existuje hierarchie toho, kdo má více či méně privilegií a moci.

Privilegium nabývá často podoby nerovného přístupu k příležitostem, případně nespravedlivého zacházení ze strany institucí. Tyto nerovnosti jsou často zakořeněny v předpojatosti a systémové nerovnosti.



*Například tzv. „bílé privilegium“: ve většině společností se s lidmi unímanými jako „bílí“ zachází lépe než s lidmi, kteří jsou unímáni jako „jiní než bílí“ – a to pak může obnášet třeba častější zaměstnávání. Přestože má bílý člověk stejnou kvalifikaci jako člověk jiné barvy kůže, má více pozitivních zkušeností s policejními silami (viz [rasové profilování](#)), získává větší podporu a uznání vzdělávacích institucí, zažívá pocit zastoupení většinou lidí u moci, má přednost a/nebo lepší zacházení ze strany poskytovatelů zdravotní péče atd. **Unpacking the Invisible Knapsack** (Rozbalení neviditelného batohu, viz další informace) přináší další příklady bílých privilegií.*

Privilegium je něco, čeho si snadno všimneme, když ho nemáme, avšak patříme-li naopak do sociální skupiny, která má privilegii mnoho, můžeme na ně snadno zapomenout.

Lidé, kteří mají více privilegií, mají zpravidla také větší moc. Moc lze chápat jako **schopnost člověka ovlivňovat nebo ovládat lidi, události, procesy nebo zdroje**. Každý z nás disponuje v různých situacích různými úrovněmi moci.



*Ve většině společností jsou například muži privilegovanější a mají větší přístup k moci než ženy. Podívejte se na zastoupení na vedoucích pozicích v politice nebo společnostech – pravděpodobně na těchto pozicích najdete více mužů. [Kontrolní seznam mužských privilegií](#) konkrétně ukazuje, jak může mužské privilegium ve skutečnosti vypadat. Text je sepsán z pohledu USA, ale většina bodů platí i v Evropě.*

Při pohledu z úrovně jednotlivce každá z identit člověka přisuzuje různé úrovně privilegií nebo jejich absenci.



*Ve Švédsku náboženské přesvědčení Nasimy a historie migrace znamenají, že je méně privilegovaná a má menší příležitosti a moc, než mladí lidé, kteří ve Švédsku vyrostli a nejsou muslimové.*

Je důležité si uvědomit, že tyto **nerovnosti jsou sociálně konstruované** – to znamená, že například neexistuje žádný přirozený důvod, proč by měly být ženy placeny méně, řekněme za pilotování letadel nebo za srdeční operace, nebo proč by nemohli být lidé jiné barvy pleti, než bílé vybíráni na pozice právníků nebo televizních moderátorů.

Stejně tak musíme mít na paměti, že na privilegium nebo jeho absenci u určité identity mají vliv rozdíly v historickém, právním, ekonomickém, politickém a sociálním kontextu. To znamená, že být lesbou nebo gayem v Nizozemsku je něco jiného, než být gayem nebo lesbou v Íránu.



## Reflexe

Zamyslete se nad realitou ve společnosti, které vaše organizace slouží. Kterým skupinám chybí privilegia a přístup k moci?



Další informace:

- *Partnerství mládeže EU-CoE Youth Partnership: [Jsou si někteří stále rovnější, než ostatní? Nebo mají všichni stejné příležitosti?](#)*
- *National Youth Council of Ireland (Irská národní rada mládeže): [Let's act on inclusion](#) (Pojďme začleňovat)*
- *Peggy McIntosh: [Unpacking the Invisible Knapsack](#) (Vybalení neviditelného batohu)*
- *Julian Real: [Male Privilege Checklist](#) (Kontrolní seznam mužských privilegií)*
- *Magazín Yes: [10 Examples That Prove White Privilege Exists in Every Aspect Imaginable](#) (10 příkladů, které dokazují, že bílé privilegium existuje v každém aspektu, který si lze představit)*
- *Eric Liu: [How to understand power](#) (Jak porozumět moci)*
- *Peggy McIntosh (TED Talk): [How to recognize your white privilege](#) (Jak poznáte své bílé privilegium)*
- *Floridská univerzita: [The intersection of Power and Privilege](#) (Křižovatka moci a privilegia)*



## DŮLEŽITÉ POJMY SPRAVEDLIVOST



Spravedlivost znamená umožnit všem lidem přístup ke zdrojům, které potřebují k úspěchu. [Rovnost](#) pak znamená **poskytovat všem lidem stejný přístup a zdroje**. Spravedlivost jako taková reflektuje strukturální faktory, které upřednostňují určité skupiny a marginalizují jiné. V důsledku toho může **spravedlivost často vyžadovat nerovné zacházení s různými skupinami nebo jednotlivci, aby právě v dané situaci byl splněn požadavek přístupu ke stejným příležitostem pro všechny**. Bez spravedlivosti nemůžeme skutečně zahrnout lidi do našich organizací a programů, protože nebereme v úvahu rozdíly v jejich privilegiích.



### Reflexe

Podívejte se na obrázek dole. Co vidíte?



Na obrázku se nejedná s oběma dětmi stejně. Pokud by ale každé dítě dostalo stejný žebřík, jedno dítě by mělo mnohem více ovoce než druhé. V tomto smyslu strom (s velkým množstvím ovoce na jedné straně a malým množstvím na straně druhé) představuje nerovnoměrné rozdělení privilegií a rozdílná výška žebříku představuje spravedlivost potřebnou k tomu, aby mohly být obě děti úspěšné.



#### Další informace:

- *Diffen: [Equality vs. Equity](#) (Rounost vs spravedlnost)*
- *Everyday Feminism: [Equality is not enough](#) (Rounost nestačí)*
- *Paloma Medina (TED Talk): [Let's stop talking about diversity and start working towards equity](#) (Přestaňme mluvit o diverzitě a začněme pracovat na spravedlivosti)*



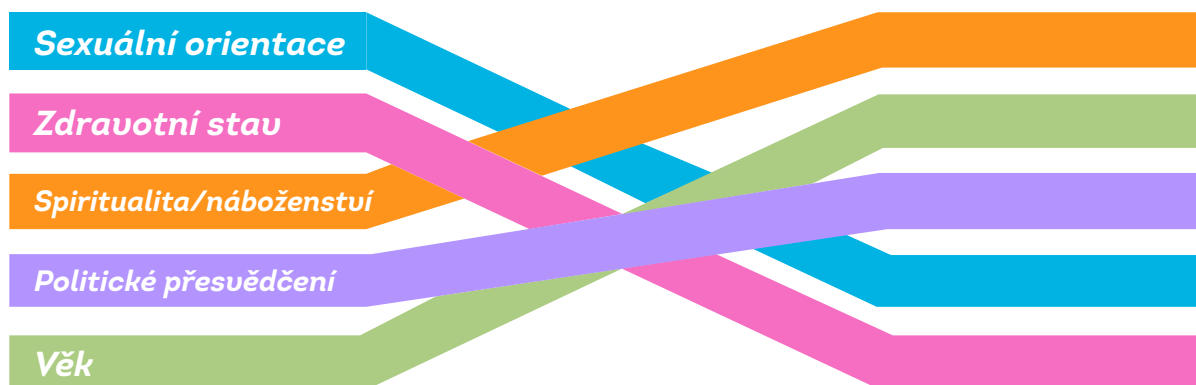
#### Tipy a nástroje

- *Teaching Tolerance: [Guideposts for Equity](#) (Výuka tolerance: Rozcestníky spravedlivosti)*

## DŮLEŽITÉ POJMY INTERSEKCIONALITA



Když se snažíme porozumět rozdílům mezi lidskými bytostmi, užitečným hlediskem je „[intersekcionalita](#)“. Tento termín pochází z feministické teorie a přišla s ním Kimberlé Crenshaw, aby vykreslila, jak ženy tmavé pleti bojují i s tím, že jsou ženy, i s tím, že mají tmavou kůži. Kombinace těchto dvou faktorů jim výrazně ztěžuje prospívání ve společnosti, v níž jsou dvojité marginalizovány. **Intersekcionalita nám umožňuje pochopit, že každý člověk patří do různých a protínajících se sociálních skupin, v důsledku čehož může čelit různým a často se překrývajícím diskriminacím.**



Porozumět intersekcionalitě je pro nás klíčové zejména při práci s mládeží, abychom byli schopni pochopit více identit našich účastníků, heterogenitu v rámci každé sociální skupiny, a diskriminaci, ke které může dojít v důsledku protínajících se identit. Musíme se zaměřit zejména na **vytváření organizací, které jsou inkluzivní vůči osobám a skupinám marginalizovaným a diskriminovaným na různých úrovních.**



*Ačkoli Nasima mohla ve Švédsku čelit menší [diskriminaci](#) kvůli tomu, že je žena, než by tomu bylo v jiných částech světa, její protínající se identity osoby, která je původem imigrantka a muslimka v důsledku znamenají, že má mnohem méně privilegií než většina dobrovolníků Youth Connection.*



#### Další informace:

- *New Statesman*: [Kimberly Crenshaw on Intersectionality](#) (Kimberly Crenshaw o intersekcionalitě)
- *Peter Hopkins (video)*: [What is intersectionality](#) (Co je intersekcionalita)
- *Lafayette College (video)*: [Kimberlé Crenshaw Discusses Intersectionality](#) (Kimberly Crenshaw hovoří o intersekcionalitě)
- *Teaching Tolerance (video)*: [Intersectionality 101](#) (Intersekcionalita 101)
- *Rada Evropy*: [Barabaripen - young Roma speak about multiple discrimination](#) (mladí Romové mluví o vícenásobné diskriminaci)

## DŮLEŽITÉ POJMY SALIENCE



Naše osobní zkušenost se světem je formována průsečíkem našich různých identit. Některé z těchto identit jsou výraznější než jiné v závislosti na situaci, ve které se nacházíme – to znamená, že **konkrétní identity mohou v určitých situacích vyniknout více než jiné**. Viditelné identity, jako je pohlaví nebo rasa, přitom bývají výraznější než neviditelné identity.

Pro ilustraci konceptu [významnosti](#) se podívejme na mateřskou školku. Věk dítěte v tomto prostředí není příliš zajímavý, vzhledem k tomu, že děti jsou víceméně stejně staré. Ovšem mít jinou barvu pleti než většina dětí, nemluvit místním jazykem nebo mít zdravotní postižení pravděpodobně bude mít vliv na způsob, jakým dítě tento vzdělávací prostor vnímá.

Stejně tak při setkáních mládeže mohou (ale nemusí) být důležité znaky identity, jako je náboženství, sexuální orientace nebo etnický a rasový původ v závislosti na složení skupiny a schopnosti organizace být inkluzivní pro všechny.



*Během svojí výměny mládeže nebyla náboženská a kulturní minulost Nasimy tak výrazná jako po návratu do Švédska.*



Další informace:

- Etlyn Kenny & Rob Briner: [Increases in salience of ethnic identity at work](#) (Zvýšení významu etnické identity u zaměstnání) ●



# ZAČÍNÁME NA INDIVIDUÁLNÍ ÚROVNI

Práce na spravedlivosti, diverzitě a inkluzi skutečně začíná u nás jednotlivě, neboť každou organizaci tvoří jednotlivci. Řízení diverzity vyžaduje, abychom vytvořili prostor a kulturu pro každého, aby tyto reflektovaly jejich identity a jejich vztah k organizaci a ke světu kolem nás. Toto **sebeuvědomění je pro nás při vytváření skutečně inkluzivních organizací klíčové.**


Náš proces sebereflexe začíná u toho, kým jsme. Jak jsme viděli v teoretické kapitole, každý z nás má mnoho různých identit. **Většina z nás také patří do alespoň jedné dominantní skupiny v rámci identity.** To je první důležitý bod reflexe: v identitách, ve kterých patříme do dominantní skupiny, můžeme snadno zapomenout, že naše zkušenost není pro zkušenost ostatních reprezentativní. Jak tedy můžeme zvýšit své povědomí a zajistit, abychom na to nezapomínali?



## Aktivita

Vyplňte cvičení Power Flower, abyste se dozvěděli více o své identitě a přístupu k moci. Pracovní list a pokyny si otevřete v nástroji [C2Toolbox](#).





Vraťme se k příběhu na začátku této publikace: Dobrovolníci u Youth Connection, kteří jsou součástí **dominantní** švédské skupiny **identit**, si možná neuvědomují, že před někým, jako je Nasima, stojí několik **bariér**, pokud jde o účast nebo vyslyšení jejího hlasu. Proto je důležité, abychom kriticky reflektovali naše vlastní **privilegia** a **vědomé a nevědomé předsudky**, které máme.

**Předsudky** jsou mentální zkratky, které fungují vědomě i nevědomě. Například jsme-li v supermarketu a vybíráme si věci, náš mozek nás automaticky nasměruje k červeným rajčatům, protože usoudí, že budou zralá. Tyto druhy zkratek jsou však nebezpečné, pokud nejde o rajčata, ale o jiné lidi. Naše předsudky se utvářejí po celý život prostřednictvím socializace a konzumace médií. Tyto předsudky často máme, aniž bychom o nich vůbec věděli. Říkáme tomu nevědomá nebo implicitní [předpojatost](#). Je důležité si uvědomit, že nějaké nevědomé předsudky má každý. Prvním krokem pro nás je získat o těch svých vůbec povědomí.



### Aktivita

Test implicitní předpojatosti vyvinutý na Harvardské univerzitě je pro nás skvělým nástrojem k prozkoumání našich nevědomých předsudků. Vyzkoušejte i další testy v rámci mise [Project Implicit](#).



#### Další informace:

- Jennifer Eberhardt: [Unconscious Bias](#) (Nevědomá předpojatost)
- Kristen Pressner: [Is your brain lying to you?](#) (Lže vám váš mozek?)
- Beyond Blue (video): [The invisible discriminator](#) (Neviditelný diskriminátor)



#### Tipy a nástroje

- Harvardská univerzita - Project Implicit: [Implicit Bias Test](#) (Implicitní předpojatost)

## Kompetence potřebné k úspěchu ve snaze zvýšit inkluzivitu organizace

Tady máme další příběh, který nám pomůže s další částí:



*Luca byl vždy velmi milý a rád poznával nové lidi. Jeho invalidní vozík pro něj nikdy nepředstavoval problém. Jeho rodina naštěstí měla prostředky, které mu poskytly spoustu příležitostí. Jeho zálibou bylo cestování. Lucovým snem bylo strá-*

*uit několik měsíců v jiné zemi a pracovat tam na sociálním projektu. Požádal o místo dobrovolníka v německé organizaci, která pracuje se seniory.*

*Lucův přijímací pohovor proběhl velmi dobře a na konci se ho Ivaan, vedoucí dobrovolníků, zeptal: „Chceš se na něco zeptat?“ Luca zaváhal a nakonec řekl: „Chci se jen ujistit, že mě lidé v organizaci přijmou, víš, protože já...“ Ivaan, který z Lucovy žádosti věděl, že se pohybuje na invalidním vozíku, ho přerušil: „Samozřejmě, Luco. Všechno je tu bezbariérové, někteří z těch, o které se staráme, se také pohybují na vozíku. Neměj žádné obavy.“ Poté Ivaan Lucovi sdělil, že se mu brzy ozve s nabídkou, a ukončil hovor.*

*Luca nebyl spokojen s tím, jak konverzace skončila. „Řekl jsi jim, že jsi trans?“ zeptal se ho po pohovoru jeho nejlepší přítel. „Neměl jsem možnost,“ odpověděl Luca a rozhodl se pozici dobrovolníka raději odmítnout.*

K podporování atmosféry důvěry a kultury inkluze je nutné, aby každý člověk zapojený do mezinárodních i místních programů pro mládež přispěl k tomu, že bude tento prostor inkluzivní.

Neexistují žádné recepty ani pokyny, kterými bychom se měli řídit, chceme-li se vypořádat s odlišnostmi pozitivním způsobem, přesto můžeme pracovat na rozvoji potřebných kompetencí. Kompetence lze chápat jako **kombinaci znalostí, dovedností a postojů**, které lidé projevují svými činy. Níže uvedený soubor

kompetencí<sup>3</sup> nám může pomoci překlenout rozdíly, mít k lidem pozitivní a respektující přístup a brát v úvahu naše rozdíly a společné rysy.



### **Aktivní naslouchání**

Umět naslouchat a plně se soustředit na porozumění tomu, co říkají ostatní, bez unáhlených závěrů nebo soudů.



### **Rozpoznání předsudků**

Pochopení toho, jak jsou naše úsudky o situacích formovány způsobem, jakým jsme byli socializováni, a snaha překonat své předsudky tím, že se odnaučíme a zpochybníme své postoje.



### **Kritické myšlení**

Umět zpochybnit naše předpoklady a informace, které nám byly předloženy, a dívat se na věci z různých perspektiv.



### **Empatie**

Umět se vžít do pocitů, potřeb a zkušeností jiných lidí.

<sup>3</sup>Na základě kompetenčního modelu aplikace NOW:  
<https://www.nowcompetence.app>



## **Interpersonální komunikace**

Umět pozitivně a empaticky interagovat s ostatními lidmi.



## **Otevřená mysl**

Otevřenost zvažovat nápady, zkušenosti a názory, které jsou nové nebo odlišné od našich vlastních.



## **Sebepoznávání**

Být si vědom svých pocitů, chování, potřeb a aspirací, stejně jako silných a slabých stránek, a rozumět jim.



## **Solidarita**

Uznávat naše vlastní privilegia, snažit se pochopit boj marginalizovaných skupin a aktivně podporovat spravedlivost.



## **Tolerance dvojznačnosti**

Pochopit, že existují různé, někdy protichůdné perspektivy, a schopnost zůstat v nejistých situacích.



## Porozumění a oceňování rozdílů

Pochopit, jak jsou zkušenosti lidí formovány jejich různými identitami, a uznávat výhody spojování různých perspektiv, názorů a zkušeností.



### Aktivita

Můžete se zamyslet nad tím, jak jste na tom s rozvíjením těchto dovedností pomocí dotazníku pro sebehodnocení v příloze 2.

Když hovoříme o těchto kompetencích spojených se **spravedlivostí, diverzitou a inkluzí**, mluvíme o celoživotním učení. Ne o něčem, co se jednou naučíme a pak si to osvojíme, ale spíše něčem, co v sobě neustále rozvíjíme.

Zásadním přístupem pro jednotlivce, kteří pracují s diverzitou, je pokora a pochopení, že je v pořádku nevědět o každém druhu identity všechno. Důležité je, že jsme schopni **rozpoznat své chyby, naslouchat a učit se**.



*Podívejme se na příklad Ivaana, vedoucího dobrovolníků. Určitě to myslel dobře, když Lucu ujišťoval, že jeho hendikep nebude během jeho pobytu problémem. Navzdory dobrým úmyslům si však udělal úsudek a nevyslechl plně obavy, kvůli kterým se Luca cítil nepříjemně a v ohrožení. Co však může Ivaan udělat, pokud bude mít příležitost dozvědět se o Lucově nepohodlí při pohovoru, je to, že se omluví, že situace se poučí a v budoucnu bude jednat jinak.*

Je klíčové, aby naše organizace pro mezinárodní rozvoj těchto kompetencí poskytovaly prostor. To může mít formu [odborné přípravy nabízené pracovníkům s mládeží](#) (kurzy nabízené pracovníkům s mládeží a dobrovolníkům v rámci programu Erasmus+ Mládež jsou skvělým zdrojem, který mohou organizace využívat) a přístupu ke studijním zdrojům, nebo pravidelným navrhováním aktivit, které mohou lidé realizovat, a poté o nich přemýšlet nebo diskutovat. Lze použít i formát čtenářského nebo knižního klubu.

*Ivaanovi by jasnější porozumění intersekcionalitě pomohlo pochopit, že Luca je víc než jen člověk na invalidním vozíku. Kromě toho by na konverzaci popsanou výše mohl mít velký ulevu trénink jeho schopnosti naslouchat.*

Je opravdu důležité, aby bylo vytváření prostorů pro učení a reflexi nějakým způsobem usnadněno. Začíná to stanovením pravidel zapojení (nebo skupinové dohody), která zahrnují to, jak bu-

deme řešit potenciálně nepříjemné nebo urážlivé situace. Více informací o tomto tématu najdete v části „Facilitace“.



Další informace:

- Sam Killerman: [Why Your Intentions Don't Really Matter, but Outcomes Do](#) (Proč nezáleží na vašich úmyslech, ale na výsledcích)
- SALTO-YOUTH: [Evropský kalendář školení](#)

## Stát se spojenci a nést vlastní odpovědnost

Jakmile získáme povědomí o privilegiích, která můžeme mít, je důležité, abychom byli aktivní. **Být spojencem označuje postoj, kdy se zasazujeme o boje marginalizovaných skupin, k nimž nutně sami nepatříme.** Prvním krokem je ozvat se, kdykoli jsme svědky jakéhokoli druhu diskriminace. Jedním z důležitých konceptů, které si musíme uvědomit, je tzv. mikroagresivita. Mikroagresivity jsou verbální nebo neverbální zprávy, které ponižují nebo urážejí lidi určitých marginalizovaných skupin. **K [mikroagresím](#) často dochází neúmyslně a zůstávají bez povšimnutí** ze strany těch, kterých se netýkají, což ovšem neznamená, že jsou tím méně škodlivé.





## Aktivita

Podívejte se na videa z [kampaně MTV Look Different](#) a zamyslete se nad tím, zda existují nějaké případy mikroagrese, které jste sami zažili. Pak přemýšlejte o tom, jak mikroagresi řešit, až se stanete jejími svědky.

Spojenectví pro privilegované lidi znamená **ustoupit a vytvářet příležitosti a prostor pro lidi s omezenými příležitostmi, aby získali hlas a moc**. Těm z nás, kteří si při hledání porozumění uvědomují, že máme docela dost privilegií, je třeba připomenout, že nejde o pocit viny. Myšlenka je taková, že se můžeme cítit zodpovědní za používání naší výsady a pomáhat při odstraňování nerovných struktur. Je klíčové, aby privilegovaní lidé rozuměli nespravedlnostem v přístupu k příležitostem a moci a jejich odpovědnosti při předávání moci (prostoru, hlasu, zdrojů, rozhodovací moci atd.) těm, kterým se takových privilegií nedostává.

Kromě toho je důležité, abychom zůstali odpovědní za diverzitu a inkluzi. Protože někdy **jsme to my sami, kdo – ať už úmyslně, nebo neúmyslně – diskriminuje ostatní, umlčuje lidi z marginalizovaného prostředí nebo se dopouští mikroagrese**. To znamená, že se musíme naučit rozpoznávat a opravovat své chyby. Rozpoznat chyby také znamená převzít iniciativu a dozvědět se více, když si uvědomíme, že jsme v kontaktu se sociálními identitami, o kterých toho příliš nevíme.

Musíme mít na paměti, že není odpovědností lidí s určitou identitou, aby nás poučovali o svých bojích.

## Aktivita



Přečtěte si oddíl „Boty a sandály: Jak zvládat chyby“ v [Průvodci spojenectvím](#). Zamyslete se nad svými vlastními vyvolanými reakcemi.



### Další informace:

- *Grainger College of Engineering: [A guide to responding to microaggressions](#) (Průvodce reakcemi na mikroagrese)*
- *Nita Mosby: [Be an unlikely ally](#) (Staňte se nepravděpodobným spojencem)*
- *Melinda Epler (TED Talk): [3 ways to be a better ally in the workplace](#) (3 způsoby, jak být lepším spojencem na pracovišti)*
- *Sam Killerman: [How to respond when someone uses non-inclusive \(or bigoted\) language](#) (Jak reagovat, když někdo používá neinkluzivní (nebo bigotní) jazyk)*
- *Rada Evropy: [We CAN! \(MŮŽEME!\) Opatření proti nenávistným projevům prostřednictvím protichůdných a alternativních příběhů](#)*



### Tipy a nástroje

- *Amélie Lamont: [The Guide to Allyship](#) (Průvodce spojenectvím) ●*



3

# PODPORA DIVERZITY, SPRAVEDLIVOSTI A SOUNÁLEŽITOSTI V NAŠICH ORGANIZACÍCH

## DIVERZITA



V návaznosti na to, co jsme se dříve dověděli o řízení diverzity, lze inkluzivní organizace definovat jako ty, které pracují na **odstranění všech možných bariér plné účasti kohokoli v organizaci**. Jinými slovy to znamená zaměřit náš pohled v organizaci na to, koho v našich prostorách vítáme, integrujeme a posilujeme. Inkluzivní postupy vyžadují vážít si diverzity a aktivně se snažit vnášet do našich organizací různé perspektivy.

## SPRAVEDLIVOST



Jak již bylo na základě tradice korporátů zmíněno dříve, diverzita a inkluze byly často přehnaně vystavovány na odiv v rámci snahy o zvýšení zisku a inovace. Být inkluzivní však neznamena být ziskovější nebo veřejně označovat naše organizace jako progre-

sivní. Inkluze je o **důstojném zacházení s každou lidskou bytostí a zohlednění rozdílů v privilegiích a příležitostech**. Jde o vytvoření organizační kultury, která zahrnuje a podporuje jedinečný přínos každého člověka, což vyžaduje, abychom dekonstruovali systémy nespravedlnosti pronikající do našich organizací (a našich společností). Je důležité zdůraznit slovo „kultura“, které poukazuje na důležitost podpory kolektivních hodnot a postupů sdílených všemi v organizaci.



### Aktivita

Společně se svým týmem vyberte jeden ze zdrojů v polích „Další informace“ v teoretické části a navrhnete, aby si jej každý přečetl/sledoval ve svém vlastním čase. Stanovte si datum, kdy se všichni sejdou, aby probrali, co se naučili. Opakujte tento postup s dalšími zdroji.

## SOUNÁLEŽITOST



Být inkluzivní také znamená, že všichni zúčastnění mají **pocit sounáležitosti a cítí se bezpečně, oceňováni a respektováni**. Jinými slovy, každý v organizaci – zaměstnanci, dobrovolníci nebo účastníci – by se měl cítit pohodlně, aby mohl sdílet své perspektivy a být sám sebou.

Pokud jsou organizace při vytváření takové kultury úspěšné, mohou skutečně prosperovat. Gallup po roky trvajícím výzkumu na pracovištích dospěl k tomuto závěru:

„Prostředí, která jsou diverzní a inkluzivní, přinášejí řadu výhod, včetně vyšší spokojenosti s prací, udržení, organizačního nasazení, důvěry, pohody, kreativity a inovací, jakož i nižší úrovně konfliktů, úmyslu skončit, stresu, odchodu z práce a fluktuace zaměstnanců v organizaci.“<sup>4</sup>



#### Další informace:

- SALTO Inclusion & Diversity: [Inclusion by design](#) (Inkluze jako součást koncepce)
- SALTO Inclusion & Diversity (video): [ID Talks Organisational](#) (ID talk pro organizace)
- SALTO Inclusion & Diversity: [ID Talks Organisational](#) (ID talk pro organizace): [OK, vaše projekty jsou inkluzivní, ale je taková i vaše organizace?](#)
- Evropská komise: [Managing Diversity at Work](#) (Řízení diverzity v práci)
- Sharon Florentine: [Diversity and inclusion](#) (Diverzita a inkluze): [8 best practices for changing your culture](#) (8 osvědčených postupů pro změnu vaší kultury)
- WEF: [3 ways to improve diversity and inclusion in your organization](#) (3 způsoby, jak zlepšit diverzitu a inkluzi ve vaší organizaci)
- Inclusion Nudges (Postrčení inkluze): [The Power of Inclusion Nudges](#) (Síla postrčení inkluze)



#### Tipy a nástroje

- University of Southern California: [Diversity Toolkit](#) (Sada nástrojů pro inkluzi)

<sup>4</sup><https://www.gallup.com/education/228572/culture-inclusion-assessment-overview.aspx>

## Inkluzivní pro koho?

Pochopení intersekcionality identit lidí vyžaduje, abychom pochopili, že budování inkluzivních organizací není jednoduchý recept, ani neexistuje „jedno řešení pro všechny“. Musíme pochopit, že každá realita je jiná a každý člověk má své potřeby a zkušenosti ovlivněné jeho jedinečnou kombinací identit. Abychom si uvědomili komplexní a dynamickou povahu identity a privilegií, musíme se na ně podívat z hlediska intersekce.



*Vzpomeňme si na příklad Lucy, mladé trans osoby na invalidním vozíku. Pro dobrý pocit Lucy musí organizace unímat různé identity, které Luca má.*

Možná se ptáme sami sebe: koho přesně bych měl do své organizace začlenit? Jak jsme již viděli, program Erasmus+ Mládež se zaměřuje na úsilí o inkluzi „**mladých lidí s omezenými příležitostmi**“ a definuje je jako mladé, kteří „jsou ve srovnání se svými vrstevníky v nevýhodě, protože čelí jednomu nebo více ze sedmi faktorů vyloučení: zdravotní postižení, zdravotní problémy, vzdělávací potíže, kulturní rozdíly, ekonomické překážky, sociální překážky nebo geografické překážky“<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>Evropská komise: [Strategie Erasmus+ pro diverzitu a inkluzi na poli mládeže](#)

Tyto kategorie jsou pro nás skvělým výchozím bodem, z něhož nahlížet na skupiny lidí, které v našich organizacích často nejsou zastoupené.

Je důležité pochopit, že **inkluze vypadá v různých realitách odlišně**, v závislosti na složení komunity, které organizace slouží. Jinými slovy, když pracujeme na tom, aby se naše organizace staly inkluzivnějšími, musíme se podívat na složení společnosti, ve které jsme ukotveni, a na skupinu, jíž má organizace sloužit.

Přestože existují sociální skupiny, které jsou všude (například mladší a starší lidé, cis a trans lidé, lidé s odlišnou sexuální orientací, lidé se zdravotním postižením a bez něj atd.), existují také skupiny, které se v některých regionech vyskytují častěji než jinde. Přemýšlejte o různých náboženstvích, lidech s migračním původem, konkrétních kulturních a etnických menšinách, abychom jmenovali alespoň některé.

Musíme získat **povědomí o našich „hluchých místech“ – o skupinách identit, o kterých možná ani nevíme**. Někdy si můžeme myslet, že určité sociální skupiny nejsou v naší společnosti přítomny jen proto, že s nimi nekomunikujeme, nebo proto, že neznáme jejich identitu.



## Reflexe

Jaké skupiny jsou přítomny ve společnosti, které vaše organizace slouží, ale nikoli v rámci vaší organizace?




## Případová studie

Solomon, Řecko

Solomon je nezisková organizace založená v Aténách, která využívá média jako nástroje sociálního začlenění a změn. Být inkluzivní jako organizace je podle zakladatele Fanise Kolliasse „logická věc“. „Naše základní filozofie spočívá v diverzitě,“ říká. V praxi to znamená, že od samého začátku byli lidé s migračním původem přítomni v klíčových rozhodovacích pozicích jako součást výboru. Kromě toho, že tato praxe pomohla organizaci Solomon růst jako inkluzivní organizace, byla přínosná i pro ostatní zúčastněné: „Umožnilo jim to zapojit se v jejich životech do mnoha dalších aktivit ve svém životě i mimo Salomon... Pokud jste členem správního výboru organizace, ostatní organizace k vám budou přistupovat jinak.“ Jeden z prvních členů výboru Solomonu je v současnosti předsedou Řecké rady pro uprchlíky.

Kromě těchto klíčových rozhodovacích pozic se v Salomonu lidé uplatňují lidé s migračním původem i v celé novinářské produkci. „Jen dělat nezávislou žurnalistiku nestačí k vyprávění příběhů lidí,



kteří do Řecka přijíždějí.“ Když Solomon referuje o problémech uprchlíků, vždy do všech produkčních kroků samotné uprchlíky zahrnuje. Novináři Solomonu spolupracují s uprchlíky i na vyšetřování, nejen jako překladatelé.

Co Solomon skutečně změnilo, je způsob, jakým přistupují k inkluzi: „Na našich seminářích o video-produkci a fotografii se nikdy neptáme lidí, odkud pocházejí. Na tom totiž nezáleží. Záleží na tom, že se zajímají o mediální produkci.“ Žadatelé se týmu Solomonu často svěřovali, jak byli pozitivně překvapeni tím, když při žádosti o vstup do Solomonu nemuseli odpovídat na osobní otázky. To v nich vyvolávalo pocit, že je vybrali pro jejich talent, nikoli kvůli tomu, aby dostáli kvótám dle pohlaví či původu.

## Vedení k diverzitě

Jako vedoucí máme důležitou odpovědnost za to, že umožníme našim organizacím stát se inkluzivnějšími. **Vedoucí by měli podporovat dialog a poskytnout každému v organizaci prostor k rozvoji kompetencí nutných k tomu, aby z organizace společně vytvo-**

**řili inkluzivní prostor.** Abychom to dokázali, je klíčové porozumět konceptům spravedlivosti, sociální identity a intersekcionality, stejně jako tomu, jak to souvisí s privilegii a mocí.

Výzkum ukazuje, jak stěžejní je, aby vedení organizace bylo otevřené, cílevědomé a oddané spravedlivosti, diverzitě a inkluzi.

*„Vedoucí, kteří jsou ochotni uvažovat o svých vlastních předpokladech a současně uznávají různé pohledy ostatních v rámci své organizace, budou efektivnější než ti, co to nedokážou.“<sup>6</sup>*

Mějte na paměti, že vedoucí pozice ve většině organizací napříč odvětvími stále zaujímají lidé s privilegiem: nejčastěji zdatní lidé, běloši a muži. Je proto velmi důležité, aby si vedoucí byli svých privilegií vědomi a **uplatňovali** při svém vedení **objektivní spravedlivost**. To jim může pomoci pochopit, že ne každý má k úspěchu v organizaci stejný výchozí bod. Objektívem spravedlivosti vidíme, že životy lidí s menšími příležitostmi byly obvykle poznamenány nerovností výhod, zastoupení a moci, a že musíme aktivně pracovat na odstranění těchto systémových nerovností.



## Reflexe

Jako vedoucí se zamyslete nad tím, jakou roli ve vaší organizaci hrají bílé a mužské privilegium. Co byste mohli udělat pro posílení marginalizovaných skupin a diverzifikaci vedení ve vaší organizaci?

<sup>6</sup>D5 Coalition: [Vision and Voice \(Koalice D5: Vize a hlas\)](#)

Být inkluzivními vedoucími v praxi vyžaduje, abychom přepínali mezi různými přístupy nebo rolemi podle situace: při **mentoringu** ostatních, **koordinaci** práce, **podpoře** ostatních v jejich úkolech, usnadňování konverzací či **umožňování** procesů tvořících politiky.

Nesmí se rovněž podcenit **důležitost toho, aby vedoucí podporující inkluzi dokázali ustoupit stranou a přenechat ostatním prostor pro vyjádření** (a v konečném důsledku i svou vedoucí pozici), zejména těm s menšími privilegii.

Konečně, naším úkolem coby vedoucích je zabývat se tématy souvisejícími s diskriminací a umožnit, aby v organizaci probíhaly obtížné a kritické rozhovory s respektem a konstruktivně. Užitečnou definici kritických rozhovorů uvádí Teaching Tolerance:

*„Jakákoli diskuse o tom, jak nespravedlnost ovlivňuje náš život a naši společnost. Jde o rozhovor, který zkoumá vztahy mezi identitou a mocí, sleduje struktury, které privilegují jedny na úkor druhých, a pomáhá studentům přemýšlet nad kroky, které mohou podniknout, aby vytvořili spravedlivější svět.“<sup>7</sup>*

Mít tuto odpovědnost za zajištění konání obtížných rozhovorů však nemusí vždy znamenat, že bychom jako vedoucí museli být těmi, kdo je řeší nebo o nich mluví. Někdy může být lepší přizvat k rozhovoru někoho z vnějšku, kdo má odborné znalosti o daném tématu, případně někoho, kdo je zkušeným facilitátorem.

---

<sup>7</sup>Teaching Tolerance: [Critical Conversation \(Výuka tolerance: Kritický rozhovor\)](#)

Jindy je nejlepším způsobem, jak se k tématu vyjádřit, vytvoření prostoru, kde si lidé mohou navzájem naslouchat. Zde může být užitečnou metoda Rady (viz „Další informace“). Existuje celá řada způsobů, jak na to.



#### Další informace:

- *Juliet Bourke a Andrea Titus: [Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One](#) (Proč jsou vedoucí inkluze pro organizace důležité a jak se jimi stát)*
- *Gallup: [Create a diverse and inclusive workplace](#) (Vytvořte diverzní a inkluzivní pracoviště)*
- *D5 Coalition: [Vision and Voice](#) (Koalice D5: Vize a hlas)*
- *Tamekia Mizladi Smith (TED Talk): [How to train employees to have difficult conversations](#) (Jak vyškolit zaměstnance k vedení obtížných rozhovorů)*



#### Tipy a nástroje

- *Teaching Tolerance: [Critical Conversation](#) (Výuka tolerance: Kritický rozhovor)*
- *Metody Rady: [Co je metoda Rady](#)*

## Více diverzity v našich týmech

Práce na vnášení větší diverzity do našich týmů začíná u lidí, kteří již v organizaci jsou. Musíme se připravit a stát se inkluzivní, než do týmu přivedeme nové lidi. **Rozdíly v identitách a prostředí často vedou k rozdílným názorům, potřebám a přístupům k týmu, a každý musí být připraven to přijmout.** Je tedy dobré vynaložit úsilí k diverzifikaci našich týmů, což je věc, do které jsou zapojeni všichni.



### Aktivita

Diskutujte o postoji vaší organizace k diverzitě, spravedlivosti a inkluzi v rámci svého týmu. Můžete využít tyto otázky: *Jaké jsou naše hodnoty v oblasti diverzity a inkluze? Jak rozumíte pojmům „diverzita“, „spravedlivost“ a „inkluze“? Jak se vypořádáme s rozdílnými názory? Kdo rozhoduje? Jaké kulturní skupiny jsou v naší organizaci zastoupeny? Které nejsou? Dalším dobrým výchozím bodem pro tuto konverzaci může být také hodnocení uvedené v příloze.*

**Nepořádejte rozhovory o diverzitě, spravedlivosti a inkluzi jednorázově.** Pořádejte setkání na měsíční nebo dvouměsíční bázi, abyste prodiskutovali, jak vaše organizace postupuje na své cestě stát se inkluzivnější. Stanovte si pro organizaci jasné cíle.

Abychom do našich týmů vnesli nové pohledy, můžeme začít přemýšlením o skupinách, které by v našich organizacích skutečně měly být, tedy o těch skupinách a identitách, kterým v rámci našich programů a dalších aktivit sloužíme. Jakmile identifikujeme skupiny, které by v našem týmu měly být zastoupeny, ale dosud nejsou, je na čase se o těchto sociálních skupinách dozvědět více. K dispozici je mnoho zdrojů o tom, jak být inkluzivní pro určité skupiny – od zpřístupnění interní komunikace lidem s viditelným hendikepem, až po způsob ubytování lidí různých vyznání v organizaci atd.

Abychom našli správné lidi pro naše týmy, můžeme začít tím, že se podíváme na naše absolventy a další lidi, kteří již mají s naší organizací nějaký vztah. Měli by zájem připojit se k naší organizaci? Jakým způsobem by se mohli zapojit? Nabízí jim naše organizace příležitosti k rozvoji? Mohli bychom zahrnout mentorský program, který pomáhá lidem růst v rámci organizace? Musíme se **ujistit, že najdeme cesty, kterými se mohou různí lidé spojit na všech úrovních organizace, nejen na juniorských nebo dobrovolnických pozicích.**

Před zařazením lidí s omezenými příležitostmi do našich týmů bychom měli probrat procesy a protokoly. Musíme si položit

otázku: Jak odstraníme bariéry? Jak můžeme podpořit [bezpečnější prostor](#) pro lidi s omezenými příležitostmi? Jak řešíme situaci diskriminace?



STATUS **M**

## Případová studie

*[Status M, Chorvatsko](#)*

Status M je nevládní organizace založená v roce 2010, která se zaměřuje na otevírání prostorů pro chlapce a muže, o to, jak jim umožnit, aby se připojili k boji za genderovou spravedlnost a rovnost pohlaví.

Tým Statusu M pracuje převážně s mladými lidmi ve vzdělávacích zařízeních tím, že do škol přináší neformální vzdělávání a práci s mládeží. „Připravujeme mnoho dlouhodobých cyklů seminářů s chlapci.“ Organizace také spolupracuje s lidmi v nápravných zařízeních a věznicích na prevenci genderově podmíněného násilí. „V naší práci také podporujeme aktivní otcovství a zapojení chlapců a mužů do pečovatelské práce.“



Organizace cíleně pracuje na zapojení lidí z různých prostředí. „Jsme malý tým a nemáme žádnou propracovanou strategii diverzity. Ale máme ji vždy na paměti a využíváme každou příležitost, abychom využili tolik diverzity, kolik jen můžeme. Snažíme se pracovat s různými skupinami mladých lidí, jako jsou Romové nebo osoby s migračním původem.“

Aby Status M do své práce skutečně přenesl perspektivu svých účastníků, snaží se najímat zaměstnance a dobrovolníky ze skupiny bývalých účastníků. Před několika lety tak například zaměstnávali mladého muže, který býval svěřencem nápravného zařízení. „Odvedl úžasnou práci s mladistvými delikventy.“ Začlenění lidí s různým původem do týmu však často vyžaduje zvláštní úsilí a přizpůsobení: v tomto případě musel tým převzít některé úkoly, které byly pro danou osobu obtížné kvůli omezené úrovni vzdělání, například psaní dlouhých zpráv. „Zvláštní podpora týmu stála za to. Perspektiva, kterou přinesl naší organizaci, a jakou změnou si díky němu prošel náš přístup k práci s mládeží, jsou neocenitelné.“

## Řízení diverzity ve vašich týmech

Řízení diverzity je často vnímáno ve velmi omezeném smyslu jako akt náboru a řízení různorodé pracovní síly – zúženým vnímáním lidí různého kulturního prostředí, sexuální orientace a pohlaví. Musíme si však připomenout, **že různorodý je vlastně každý tým, neboť dva stejní lidé neexistují**. Každý z nás přichází do organizace s jinou profesní a osobní trajektorií a jedinečnou kombinací osobních a sociálních identit.

To znamená, že **řízení diverzity ve vašem týmu může začít s kýmkoli, kdo v něm právě je**. Vaším cílem je zajistit, aby se všichni ve vaší organizaci cítili bezpečně a pohodlně. To si žádá práci a cílevědomost. Mějte na paměti, že **respektování rozdílů mezi členy týmu také vyžaduje zohlednit privilegia, která členové týmu mohou nebo nemusí mít**, stejně jako viditelné i neviditelné bariéry, kterým mohou čelit ve snaze plně se zapojit.

Zde je několik postupů, které lze implementovat:

## 1. ROZPOZNÁVÁNÍ ROZMANITÝCH IDENTIT LIDÍ

Tento krok je o povzbuzení lidí, aby byli sami sebou a vytvořili prostor a kulturu, ve které lidé nemají pocit, že by museli skrývat část toho, kým jsou. Klíčem k tomu je intersekcio-nální pohled. **Musíme se vyvarovat předpokladu, že známe zázemí a identity všech lidí.** Dávejte si například pozor, abyste nepředpokládali (a nenaznačovali) sexuální orientaci a [genderovou identitu](#) lidí. V tomto ohledu si vzpomeňte na Ivaanův příklad v této publikaci. Zde může být nápomocný genderově neutrální jazyk: Pokud mužský kolega uvede, že je sezdaný, vyhněte se otázkám typu „Jak se jmenuje vaše žena?“. Místo toho se můžete zeptat „Jak se jmenuje vaše polovička?“. Pokud kolegyně řekne, že má přítelkyni, nebudte překvapeni a nepovažujte ji automaticky za lesbu. Může se totiž identifikovat jako bisexuální, pansexuální nebo queer. **Když o někom mluvíme, měli bychom k popisu jejich identit používat pouze jejich vlastní slova,** a rozhodně bychom na ně neměli tlačit, aby nám poskytli seznam svých identit. Totéž platí pro genderovou identitu lidí a [zájmena](#), která používají.

## 2. OCENĚNÍ A POVZBUZOVÁNÍ

**Lidé z marginalizovaného prostředí často čelí mentálním překážkám,** jako je pocit, že nejsou pro určitou pozici dost dobří. Například mnohem více žen, a zejména barevných žen, trpí tzv. syndromem podvodníka (imposter syndrome). Původ tohoto pocitu spatřují vědci v nedostatečném zastoupení žen a barevných osob v mocenských pozicích. Abychom

vyrovnali mentální bariéry, musíme zajistit, že budeme oceňovat práci a příspěvky všech a že se budou všichni také cítit ocenění a viditelní.

### 3. INKLUZIVNÍ KONVERZACE

Tento krok začíná pohledem na naši organizaci a na to, kdo je v rozhovorech nejdominantnější. **Stále je například velmi běžné, že muži mluví déle než ženy**<sup>8</sup>. Musíme si dávat pozor na [mansplaining](#) a jiné formy mikroagresí, díky nimž by lidé mohli mít pocit, že jejich perspektivy nejsou vítány ani slyšeny. Existuje mnoho přístupů, které nám mohou pomoci vytvořit v našich organizacích zdravou komunikační kulturu. Jedním z takových příkladů je [nenásilná komunikace](#), která je skvělým nástrojem pro seznámení se s našimi týmy.



#### Aktivita

Jedním praktickým nástrojem, který můžete použít ke zvýšení genderové rovnováhy na vašich týmových schůzkách, je aplikace [Gender Avenger](#). Použijte ji ke sledování, zda muži na schůzkách více mluví, a pokud vaše výsledky něco takového naznačují, přemýšlejte o strategiích, jak toto časové rozložení projevů vyvážit.

### 4. OCENĚNÍ A POVZBUZOVÁNÍ

„Check-in“ je o vytváření prostoru pro lidi, aby byli sami sebou a sdíleli spolu, jak se jim daří. **Zvláště když se spolupráce odehrává pouze online, je důležité nabídnout čas pro**

---

<sup>8</sup>Yahoo Management: [The stark reality of how men dominate talking in meetings](#) (Tvrdá realita dominance mužů v mluvení na schůzkách)

**spojení lidí.** Lidé by se však měli cítit zvaní k sdílení, nikoli tlačeni ke sdílení o svém soukromém životě.

Nikdo by se neměl cítit být povinen se zapojit, když se třeba necítí bezpečně nebo pohodlně.

## 5. BEZPEČNĚJŠÍ PROSTOR

Vytváření bezpečnějšího prostoru není důležité pouze v našich programech. Přečtěte si více o vytváření bezpečnějších prostorů v [oddílu inkluzivních programů](#). Musíme mít na paměti, že pouhým vyhlášením prostoru za bezpečný se z něj bezpečný prostor nestane. Spíše **musíme stanovit způsoby, kterými se lidé mohou bezpečně podělit, pokud se skutečně cítí bezpečně**, a poté pozorně naslouchat. Odehrává-li se většina schůzek online, existuje zvláštní potřeba zajistit pohodu lidí, protože neverbální signály je těžké rozluštit. Proto se check-in a check-out stanou ještě důležitějšími.

Musíme zajistit, aby měl v rámci organizace každý příležitost růst. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, je umožnit lidem poznat své silné stránky a zajistit, aby byli ve svém profesním rozvoji podporováni. Mezi další způsoby patří nabídka příležitostí k odborné přípravě nebo mentoringu, které jsou dostupné pro každého, a zajištění toho, aby úsilí lidí o růst bylo patrné oceňované.



## Aktivita

Anketa [VIA Character](#) může být skvělým výchozím bodem pro posílení reflexe jedinečného souboru silných stránek každého člověka ve vašem týmu. Každý ať vyplní dotazník a pak prodiskutujte výsledky.

## 7. PŘÍSTUP K PODPOŘE

Kromě jasných zásad týkajících se inkluze bychom **měli zajistit snadný přístup k podpůrným strukturám a zdrojům**. Každý v organizaci by měl znát odpověď na následující otázky a měl by mít přístup k potřebným zdrojům nebo kontaktům: *Jak mohu získat podporu při plnění svých úkolů? Jak se mohu v organizaci dále rozvíjet? Co mám dělat, když mi v organizaci něco není příjemné?*



Další informace:

- Deloitte: [Belonging - From comfort to connection to contribution](#) (Sounáležitost - Od pohodlí k propojení a přínosu)
- Wharton: [Beyond Diversity: How Firms Are Cultivating a Sense of Belonging](#) (Za diverzitou: Jak firmy pěstují pocit sounáležitosti)

- *Rebekah Bastian: [Why Imposter Syndrome Hits Underrepresented Identities Harder, And How Employers Can Help](#) (Proč syndrom podvodníka turději dopadá na nedostatečně zastoupené identity a jak mohou zaměstnavatelé pomoci)*
- *Virtual not Distant (Virtuálně, nikoli odděleně): [Psychological Safety in online Meetings](#) (Psychologické bezpečí při online schůzkách)*
- *[BBC Worklife: Mansplaining, explained in one simple chart](#) (Mansplainig, vysvětlení v jednoduché tabulce tipů a nástrojů)*



#### Tipy a nástroje:

- *Learning Hub: [An Employer's Guide to Using Gender-Inclusive Language in the Workplace](#) (Průvodce zaměstnavatele k používání genderově inkluzivního jazyka na pracovišti)*
- *Gender Auender: [Aplikace Gender Avenger Tally](#)*
- *Yoram Mosenzon (video): [Introduction to Nonviolent Communication](#) (Úvod do nenásilné komunikace)*
- *Hyper Island Toolbox: [Check-in and Check-out Questions](#) (Otázky check-in a check-out)*

## Případová studie

*BJV, Rakousko*

Spolková rada mládeže Rakouska si klade za cíl prezentovat potřeby a perspektivy mládeže a dětí v politických debatách ve všech oblastech. Sdružení bylo založeno v roce 2001 a zastupuje všechny hlavní mládežnické organizace (politické, náboženské a další) z celého Rakouska.

Práce BJV, která bere různé druhy diverzity velmi vážně, vyniká v oblasti rovnosti žen a mužů. Organizace získala národní i mezinárodní pozornost pro své dodržování jasné politiky (jak je uvedeno ve stanovách organizace) na poli genderového zastoupení. Ve dvouletých volbách do správní rady a řídicího výboru organizace jejich politika a postupy zajišťují, že ženy a muži jsou na těchto pozicích zastoupeni rovným dílem. Do řídicího výboru jsou například voleny dvě ženy s nejvyšším hlasovacím právem a dva muži s nejvyšším hlasovacím právem. Kromě toho jsou zástupci (účastníci valného shromáždění, kde probíhá hlasování) také povinni zastupovat své organizace rovným způsobem, takže žádná organizace nemůže vysílat jen ženy nebo jen muže. „To přimělo některé organi-



zace skutečně se zamyslet nad rovností žen a mužů v jejich struktuře.“ „Někde museli zvýšit účast žen nebo mužů.“

Další praxí, která přispívá k rovnosti žen a mužů v BJV, je „deklarace organizace o závazku začleňování hlediska rovnosti žen a mužů“, kterou každý aktivní člen představenstva před zahájením svého funkčního období podepíše. Je k dispozici [zde](#) (v němčině).

A konečně, všechny řídicí a správní rady organizace se řídí protokolem o genderovém sledování, který pomáhá při pozorování, zda jsou dodržovány dohodnuté postupy organizace týkající se rovnosti žen a mužů. To zahrnuje sledování, zda muži nebo ženy mluví více než druhá skupina, zda některá ze skupin ruší druhou nebo zda se používá genderově neutrální jazyk. Je to nástroj, který podporuje reflexi každodenních postupů týkajících se rovnosti žen a mužů. „Tento nástroj je samozřejmě stále velmi binární, takže musíme mít také na paměti, že ne každý spadá do těchto kategorií.“

[Zde](#) je soubor genderových nástrojů BJV (v němčině). ●



4



# VYTVÁŘENÍ INKLUZIVNÍCH PROGRAMŮ

Jak zdůrazňuje článek SALTO Inclusion & Diversity „Mezinárodní mládežnické projekty jsou přínosem pro většinu těch, kteří mají méně příležitostí“, přístup k mezinárodním mládežnickým projektům je obzvláště problematický pro mladé lidi z okraje společnosti. **Aby se tito mladí mohli skutečně ucházet o naše programy, zapojit se do nich a učit se z nich, musíme zajistit, aby obsah a forma toho, co nabízíme, odrážely skutečné potřeby a zkušenosti účastníků.** Nikdo by neměl mít pocit, že jsou naše programy odtržené od toho, co v životě zažili, a co od života v budoucnu očekávají.

Přístupnost je základním prvkem pokynů pro neformální vzdělávání, které zavedla Rada Evropy<sup>9</sup>. Nespočet publikací o inkluzivních programech nám může pomoci přenést řízení diverzity na úroveň programu. Některými klíčovými oblastmi se zabývají následující oddíly:

---

<sup>9</sup>Rada Evropy: [Definice](#)



### Další informace:

- *Evropská komise: [EU Youth Strategy](#) (Strategie EU pro mládež)*
- *SALTO Inclusion & Diversity: [International youth projects benefit most those with fewer opportunities](#) (Mezinárodní mládežnické projekty jsou přínosem pro většinu těch, kteří mají méně příležitostí)*
- *SALTO Inclusion & Diversity: [How to make the European Youth Programmes more inclusive](#) (Jak učinit evropské programy mládeže inkluzivnějšími)*
- *Unesco: [Policy Guidelines on Inclusion in Education](#) (Zásady politiky pro inkluzi ve vzdělávání)*
- *SALTO Inclusion & Diversity (video): [ID Talk Impact](#) (Dopad ID Talk)*



### Rady a nástroje:

- *DARE: [Practical Guide for Inclusion](#) (Praktická příručka pro inkluzi)*
- *NOW: [NOW Journey Blueprint](#) (Plán cesty NOW)*
- *SALTO Inclusion & Diversity: [Clever ways to measure the impact of your EU Youth project on inclusion and diversity](#) (Chytré způsoby, jak změřit dopad vašeho projektu EU pro mládež na inkluzi a diverzitu)*



## Případová studie

*Masorti, Německo*

Masorti poskytuje příležitosti ke vzdělávání Židům v Německu i mimo něj. Organizace provozuje židovskou školku a školu a nabízí vzdělávací aktivity pro dospělé.

Masorti slouží velmi různorodému publiku židovských rodin, často s odlišným národním původem. „Děti v naší mateřské škole mluví doma více než 10 různými jazyky.“ Masorti nabízí dvojjazyčné vzdělávání, v němčině a hebrejštině, nebo v němčina a angličtině, vždy s alespoň jedním pedagogem hovořícím oběma jazyky. Naučili se, že ve srovnání s mnoha jinými školami jejich přístup opravdu oceňuje různorodé prostředí a perspektivy jejich studentů, a zároveň vytváří společný základ v jejich sdílené židovské identitě.

Zatímco se Masorti snaží posilovat židovskou identitu svých studentů praktikováním židovských tradic, chce vytvářet prostor pro dialog s jinými identitami. „Žijeme v moderním judaismu rovných příležitostí.“

Jeich otevřenost a moderní pohled na judaismus z nich učinily velmi úspěšného poskytovatele dobrovolnických příležitostí v Evropském sboru solidarity. Dnes ve své škole a školce vítají nejen dobrovolníky z různých zemí, ale pomáhají hledat mezinárodní dobrovolníky také dalším židovským organizacím. Většina mladých lidí, kteří se připojují k dobrovolníkům Masorti, nejsou Židé, což otevírá prostor pro dialog a vzájemné obohacení.

# Příprava

## OSLOVENÍ ROZMANITĚJŠÍHO PUBLIKA



Klíčovou otázkou, kterou si mnoho organizací působících v oblasti práce s mládeží a mezinárodních projektů stále klade, je, jak můžeme v našich programech oslovit mladé lidi s omezenými příležitostmi. **Nestačí říct „každý je vítán“, aniž by se ve skutečnosti vyvíjely strategie, jak oslovit mladé lidi a odstranit bariéry, které by jim mohly bránit v plném zapojení a účasti.** Musíme si také vždy položit otázku, zda je to, co nabízíme, skutečně zajímavé pro lidi, které bychom chtěli oslovit, a zda mají pocit, že naši organizaci mohou věřit.

Různé organizace, které jsou v tomto úspěšné, vyvinuly strategie, které zahrnují nabídku nízkoprahových příležitostí pro mladé lidi k tomu, aby se mohli seznámit s organizací a navázali partnerství s jinými organizacemi, které již pracují se skupinou, do které se snaží zapojit. Další možností je vyhledávat instituce (školy nebo sociální služby), které slouží různorodému publiku, a umisťovat tam naši nabídku.

Je také důležité přemýšlet o našich komunikačních strategiích. Zde některé z otázek, které si můžeme klást:

- Jaký jazyk používáme v našich materiálech? Je to jen angličtina, nebo také místní jazyky? Jsou naše materiály dostupné i v menšinových jazycích?
- Používáme-li angličtinu, používáme jednoduchý, snadno srozumitelný jazyk a krátké texty?
- Jsou naše materiály a online zdroje dostupné pro osoby se zdravotním postižením?
- Koho v našem komunikačním materiálu zastupujeme? Vidí se na těchto obrázcích mladí lidé s omezenými příležitostmi? Pomáhá jim to cítit se sebejistě?
- Pokládáme v anketě otázky, které by lidem mohly způsobit nepříjemné pocity?
- Jsou nabízené otázky a odpovědi inkluzivní? Pokud se například potřebujeme zeptat lidí na jejich genderovou identitu, nabízíme možnost odpovědi i lidem trans a nebinárním?

## Případová studie

[Asylkoordination Österreich](#), Rakousko

Projekt Erasmus+ K3 „Unaccompanied minor refugees united: Democratisation, participation and self-organisation of unaccompanied minor refugees“ (Demokratizace, účast a samoorganizace nezletilých uprchlíků bez doprovodu“ organizace Asylkoordination z Rakouska se zaměřil na propojení mladých lidí s migračním původem z celého Rakouska a posílení jejich schopnosti aktivně se podílet na svých vlastních podmínkách a politickém scénáři v zemi. Výsledkem je, že účastníci vytvořili vlastní organizaci „Bunt“, která je slyšet v rakouské a evropské politice.

Účast byla klíčovým konceptem projektu: „Aktivně jsme hovořili o tom, co znamená účast, a přemýšleli jsme o tom, jak může každý mladý člověk ovlivnit svou realitu.“

Koordinátor projektu jako osvědčený postup při oslovování účastníků zdůrazňuje důležitost používání správných komunikačních kanálů. „E-mail u této skupiny nefunguje.“ „Nejlépe funguje Whatsapp a v ideálním případě hovoříte s každým jednotlivě. Je to pracnější, ale znamená to, že všichni dostanou všechny informace i možnost projevit se.“



Další bariéry, které můžeme pomoci odstranit, když sdělujeme nabídky našeho programu, souvisejí s ekonomickými rozdíly. Účtujeme účastnické poplatky? Pokud ano, jsou k dispozici stipendia? Pro některé lidi to může zahrnovat více než jen volný přístup k programu. Pokrýváme vízové poplatky? A co cestovné na ambasádu kvůli žádosti o vízum? Někteří lidé namísto náhrad potřebují hotovost předem.

Mladí lidé, kteří nikdy necestovali do zahraničí, mohou vyžadovat individuální podporu. Pro ně by mohlo být důležité moci si promluvit o cestě krok za krokem, aby se zbavili všech případných obav. Pamatujte také na to, že **lidem může být nepříjemné požádat o finanční podporu**, takže musíme vědět, jaký druh podpory jsme schopni poskytnout těm, kteří ji potřebují.

Další úvahy o aplikačním postupu a administrativní podpoře najdete v publikaci SALTO Inclusion & Diversity „Inclusion A to Z“ (Inkluze od A do Z, viz „Další informace“).



Další informace:

- *Inclusion Europe: [Make Your Information Accessible](#) (Zpřístupněte své informace): [Evropské normy pro snadnou čitelnost a porozumění informacím](#).*

- *Partnerství mládeže EU-CoE Youth Partnership: [Between insecurity and hope](#) (Mezi nejistotou a nadějí). [Reflections on youth work with young refugees](#) (Úvahy o práci mládeže s mladými uprchlíky)*
- *SALTO Inclusion & Diversity: [Inclusion A to Z](#) (Inkluze od A do Z)*



## Případová studie

*[Romské feministické divadlo Giuvlipen, Rumunsko](#)*

Giuvlipen je divadelní společnost, která zahájila svoji činnost v roce 2014, a kterou založily romské herečky Mihaela Dragan a Zita Moldovan. Název společnosti je pokusem o překlad „feminismu“ do romštiny: *guivli* = ženy, *pen* = abstraktní přípona pro hromadná podstatná jména.

„Pro nás je intersekcionalita divadelním postupem.“ Díky svým programům snadno dosáhnou k účastníkům s méně příležitostmi. Většina účastníků jsou Romové nebo jiné etnické menšiny, LGBTQI+, většina jsou ženy jiné než bílé pleti. „Když jsme si uvědomili, jak

těžké je najít pro naši společnost romské herečky, šli jsme pracovat do romské čtvrti, abychom školili mladé lidi – a našli jsme spoustu talentů.“ „Dáváme těmto mladým lidem více prostoru, aby mohli převzít vedení a převzít odpovědnost za společnost.“

Nedávno v programu Erasmus vyškolila Feministická divadelní společnost Giuvlipen 4 mladé lidi z různých koutů Rumunska, aby se stali multiplikátory jejich přístupu: tři z nich byly ženy, dvě LGBTQI+ osoby, a všichni patřili k menšinám. Dnes je společnost schopná tyto mladé oslovit, protože si za ta léta vybudovala síť a jméno. Není neobvyklé, že lidé osloví organizaci v naději, že se stanou účastníky.

Giuvlipen pracuje na diverzitě na všech různých úrovních: je to velmi různorodý kolektiv lidí, který stále hledá nové perspektivy, má nejen různé účastníky, ale dává jim příležitost připojit se ke společnosti, a konečně také ovlivňuje mainstreamové perspektivy v rumunské kultuře vytvářením podmínek ke [zviditelnění](#) pro jiné než mužské a jiné než bílé herce, a to prostřednictvím zaměstnávání u hlavních veřejných institucí. „Nechceme zůstat na okraji!“

Giuvlipen: [Projekt romských hrdinů](#)

## PŘÍPRAVA NA INKLUZIVNÍ UDÁLOST



Proces ustavování našich prostor co nejbezpečnějšími pro zúčastněné začíná ještě před zahájením programu. **Mladí lidé se budou ucházet o program, pouze pokud si budou jistí, že tam**

**budou v bezpečí.** U některých to může zahrnovat jistotu, že nabízené jídlo bude inkluzivní, že budou mít bezbariérový přístup do všech místností a ke všem aktivitám, že budou moci komunikovat s ostatními, a že nebudou čelit jakémukoli druhu diskriminace. **Je naší výzvou poskytnout toto zabezpečení lidem, kteří ve svých životech toto bezpečí ne vždy zažívali.** Před zahájením akce je třeba zvážit následující témata:



### ZVLÁŠTNÍ POTŘEBY

Je důležité se předem zeptat, zda lidé potřebují nějakou konkrétní podporu nebo mají nějaké specifické potřeby (např. alergie, dieta, potřeby mobility atd.). Musíme mít na paměti, že pokud se ptáme, musíme se zavázat poskytovat lidem to, co potřebují. Pokud toho nejsme schopni, je naší povinností o tom lidi předem informovat.



### HODNOTY

Inkluze a oceňování diverzity by mělo být něčím, k čemu přispěje každý. Musíme být k našim účastníkům otevření již před samotným zahájením akce. Kromě toho se hodnoty musí dočkat také diskuse v týmu, abychom se ujistili, že jim všichni rozumí.



### TOALETY

Každý se během osobní přítomnosti na akci musí cítit pohodlně při používání toalet. Ne každý se může cítit bezpečně na toaletě či v koupelně, kterou sdílí všichni. Na druhou stranu, pro trans nebo nebinární lidi jsou genderově neutrální toalety

zásadní. V ideálním případě zajistíme ženské, mužské a genderově neutrální koupelny. Musíme tedy předem zkontrolovat, zda je to v místě konání možné.



### MÍSTO KONÁNÍ

Výběr místa konání je jedním z klíčových prvků toho, aby byla naše logistika inkluzivní. Základem je bezbariérový přístup do všech prostor pro lidi se specifickými potřebami mobility. Po dobrou pohodu je také důležitý venkovní prostor pro procházky. Ložnice by měly umožňovat takové rozvržení, aby se v nich každý cítil příjemně.



### JAZYKOVÁ PODPORA

Pro zapojení některých lidí do programu jsou klíčoví tlumočníci. Pamatujte na ty, kteří neměli příležitost naučit se anglicky, případně na lidi používající znakovou řeč. V ideálním případě máme profesionální tým tlumočnicků. Pokud to není možné, měli bychom zajistit, aby se v práci střídalo několik lidí, protože tlumočení je velmi únavná a náročná činnost.



### JÍDLO

Jídlo, které nabízíme během osobně konaných akcí, je pro dobrou pohodu zásadní. Kromě péče o udržitelnost a zdraví mají potraviny také důležitý význam v inkluzi. Lidé mohou z různých důvodů odmítat různá jídla. Spíše než rozdělovat lidi podle toho, co jedí, bychom se měli zaměřit na vaření jídel, která by mohli jíst všichni společně. Nemusí být vždy možné nabízet jídlo, které je halal, košer, vegan, bezlepkové nebo

které zohledňuje všechny alergie, ale určitě můžeme usilovat o to, abychom měli alespoň některá jídla, která jsou vhodná pro každého. Aby byla některá jídla inkluzivnější, nemusí být například ve všech jídlech obsaženy vylučující elementy jako maso nebo mléčné produkty. V případě potřeby mohou být tyto potraviny nabízeny samostatně, aby si to ostatní mohl užít každý.

## NÁVRH INKLUZIVNÍHO PROGRAMU



Užitečným konceptem při navrhování našich programů a relací je „univerzální design“. Univerzální design znamená design produktů a prostředí, aby byly v co největší míře použitelné lidmi všech věkových kategorií a schopností.<sup>10</sup>

*Běžným příkladem univerzálního designu jsou automatické dveře nebo rampy, které jsou nezbytné pro osoby na invalidním vozíku, ale využijí je i jiné skupiny lidí, jako jsou rodiče s kočárkem, starší lidé, lidé, kteří něco nesou atd.*

Koncept univerzálního designu můžeme aplikovat také na výukový prostor. **Univerzální design zde shrnuje přístupy, které dávají všem studentům stejnou příležitost uspět.** Při práci s mládeží, kromě použití univerzálního designu v prostoru a dalších logistických aspektech práce, univerzální design vyžaduje, abychom byli flexibilní a přizpůsobovali úkoly a nabízeli různé

<sup>10</sup>Centrum pro univerzální design: [Univerzální principy designu](#)

způsoby, jakými mohou lidé přispívat: psaní, mluvení, tělesné pohyby, kreslení atd.

Aby byly naše programy a relace inkluzivní, je třeba provést několik důležitých kroků:<sup>11</sup>

**POCHOPENÍ TOHO, KDO JE NAŠE PUBLIKUM:** Nejde o vytváření předpokladů, ale o skutečnou snahu zjistit, kdo jsou naši účastníci a jaké potřeby mají.

**ZOHLEDNĚNÍ VÍCE VZDĚLÁVACÍCH PŘÍSTUPŮ A POTŘEB:** Lidé se rádi učí různými metodami. Měli bychom tedy diverzifikovat způsob poskytování obsahu a umožnit účastníkům zapojit se. U každé aktivity nebo relace zvažte otázky: Čí účast je zvýhodněna? Čí účast je znevýhodněna?

**UVĚDOMĚNÍ SI SVÝCH VLASTNÍCH PŘEDSUDKŮ PŘI NAVRHOVÁNÍ PROGRAMU:** Měli bychom se zamyslet nad některými předsudky, které o určitých aktivitách máme, a jak by měl být jejich vliv omezen. Také musíme věnovat zvláštní pozornost tomu, jak budeme sdílet informace nebo znalosti (bez ohledu na to, zda pocházejí od nás nebo od ostatních) a komu je zpřístupňujeme.

**ZNÁT OMEZENÍ NAŠICH RELACÍ (A BÝT SI JICH VĚDOM):** Je důležité přijmout omezení, kterým čelíme, pokud jde o prostor a čas, a uvědomit si omezení, kterým může čelit náš tým, pokud jde o znalosti a zkušenosti.

---

<sup>11</sup>Další podrobnosti najdete v Acpa: [10 steps for designing and facilitating inclusive at Conventions and Conferences](#) (10 kroků pro design a usnadňování inkluze na konferencích a setkáních)



## Další informace:

- *Partnerství mládeže EU-CoE Youth Partnership: [Learning mobility, social inclusion and non-formal education](#) (Vzdělávací mobilita, sociální začleňování a neformální vzdělávání). [Access, processes and outcomes](#) (Přístup, procesy a výsledky)*
- *University of Washington – Doit: [Universal Design for Learning](#) (Univerzální design pro vzdělávání)*
- *Nadace Design for all: [Design for All is design tailored to human diversity](#) (Design for All je design přizpůsobený lidské rozmanitosti)*
- *Sinéad Burke (TED Talk): [Why Design should include everyone](#) (Proč by design měl zahrnovat všechny)*
- *Antionette Carroll (TED Talk): [Designing for Justice](#) (Design pro spravedlnost)*



## Rady a nástroje

- *Acpa: [10 steps for designing and facilitating inclusive at Conventions and Conferences](#) (10 kroků pro design a usnadňování inkluze na konferencích a setkáních)*
- *Partnerství mládeže EU-CoE Youth Partnership: [T-Kit 4: Intercultural Learning](#) (Sada nástrojů č. 4: Mezikulturní vzdělávání)*





## Případová studie

*[Pudcad](#), Turecko*

Pudcad je iniciativa, která má svůj původ na Istanbulské technické univerzitě. Začalo to zkušeností lidí s hendikepem, kteří stále čelí mnoha fyzickým překážkám. „Když jsme byli v oddělení designu, uvědomili jsme si, že designové postupy v Turecku nebyly vůbec inkluzivní.“ „Existuje legislativa, ale zatím se toho moc nezlepšilo.“ Pudcad ten vznikl, aby zvýšil povědomí o inkluzivním designu.

V roce 2017 začal Pudcad jako projekt v programu Erasmus+ Mládež (KA2), který zkoumá, jak může gamifikace zvýšit porozumění a povědomí o inkluzivních designérských postupech mezi studenty designu. Pochopení inkluzivního designu a fyzických bariér, se kterými se lidé se zdravotním hendikepem potýkají, budou studenti schopni navrhnout prostory, které jsou inkluzivní. „Tato hra se zaměřuje na principy univerzálního designu uplatňované při vytváření inkluzivní střední školy pro mládež se zdravotním hendikepem.“

Tým Pudcad zajistil, aby partneři vnesli do projektu různé pohledy. Cílem bylo vyvážit nalezení správného přístupu ke vzdělávání studentů a reprezentovat potřeby osob se zdravotním hendikepem. Projekt zahrnuje několik evropských univerzit a tureckých organizací. Například ED je Turecká asociace ergoterapie. „Dokázali upozornit na všechna naše slepá místa.“ Kromě toho Pudcad zahrnuje Sercev, tureckou asociaci pro blaho dětí s dětskou mozkovou obrnou, která jim pomáhá pochopit, jaké specifické potřeby mají děti a mládež, pokud jde o design škol.

[Beta verze hry Pudcad](#) je již k dispozici. Hráči si v ní vyzkouší, co se stane člověku na invalidním vozíku na střední škole, která neuplatňuje univerzální design, a dostanou příležitost změnit podobu střední školy a umožnit studentovi volný pohyb.

Mezi partnery projektu patří také Bahcesehir University Foundation; Università degli Studi di Firenze, POLIMI, Katedra designu, Politecnico di Milano, OWL University of Applied Science and Arts, Department Detmold School of Architecture and Interior Architecture, Institut designu a výtvarných umění LAB University of Applied Sciences.


# Během události

## FACILITACE

Ti z nás, kteří vedou a facilitují skupinové procesy, hrají zásadní roli v tom, aby naše programy byly inkluzivní – mnohé z úvah sdílených v praxi inkluzivního designu jsou důležité i pro facilitátory. Ponechání prostoru pro diverzitu vyžaduje, abychom uvedli do praxe kompetence zmíněné výše v tomto dokumentu a podporovali naše účastníky v jejich rozvoji.

Jednoduše řečeno, **naším cílem jako facilitátorů je zajistit, aby se každý cítil pohodlně a bezpečně a mohl se vzdělávat a přispívat kolektivu**. Aby to bylo možné, potřebujeme, aby nám účastníci mohli věřit. Vytvoření bezpečnějšího prostoru (viz níže) je tedy klíčovým krokem k inkluzi v našich vzdělávacích prostorech.

Kromě toho usnadňování různorodosti skupin vyžaduje, abychom byli otevření a přizpůsobili skupině svůj jazyk a metody. Jako u každé skupiny si musíme být neustále vědomi toho, že potřebujeme změnit způsob, jakým provádíme postupy a jak komunikujeme se skupinou. Použití přístupného jazyka a vytvoření prostoru, aby skupina mohla podávat své návrhy nebo poskytovat zpětnou vazbu, musí být splněna dvě základní pravidla, která fungují ve většině nastavení.



Pokora, o které jsme se zmiňovali už dříve, je pro facilitátory zvláště důležitá: **obecně (ale zejména v souvislosti se zážitky a identitami lidí) jsem studenty stejně jako naši účastníci.** Neměli bychom se tedy prezentovat jako držitelé moudrosti, ale jako spolužáci. Jinak, stejně jako v případě Ivaana, riskujeme, že účastníky vyloučíme a nepomůžeme jim, aby se při práci cítili pohodlně. Kromě toho si musíme být vždy vědomi vlastních předpokladů a předpokladů, a přitom lidem být nápomocní a komunikovat s nimi. Zásadní je zůstat otevření a zvědaví, abychom poznali skutečné lidi, s nimiž pracujeme (a ne dříve koncipovanou představu o tom, kdo jsou a co potřebují).

Řešení diskriminace a poukazování na předpojatosti a rozdíly v privilegiích vyžaduje, aby facilitátoři procvičili svou schopnost usnadňovat obtížné dialogy (viz část o obtížných rozhovorech). Diskutovat o tématech týkajících se diversity může být náročné. Proto je důležitý pozitivní přístup.

Pokud někdo řekne něco, co překračuje hranice, Teaching Tolerance<sup>12</sup> navrhuje „**politiku nulové lhostejnosti**“ na rozdíl od „**politiky nulové tolerance**“. Jinými slovy, namísto „umlčování nebo trestání účastníků za jakékoli škodlivé chování a projevy“ navrhuje „nulová lhostejnost“ jemně jim sdělit, proč bylo jejich jednání problematické. Proto se musíme ujistit, že žádné škodlivé chování nebo projevy nezůstanou bez řešení. Pamatujte, že se všichni učí.

---

<sup>12</sup>Teaching Tolerance (Výuka tolerance): [Let's Talk - Facilitating Critical Conversations with Students \(Pojďme si promluvit - facilitace kritické konverzace se studenty\)](#)



### Další informace:

- SALTO Inclusion & Diversity: [Ideas for Inclusion and Diversity](#) (Myšlenky pro inkluzi a diverzitu)
- Schools of Future Youth: [The Skills of a Youth Facilitator](#) (Dovednosti mladého facilitátora)
- Nectarius: [How to facilitate learning during youth exchanges](#) (Jak umožnit vzdělávání během úměň mládeže)



### Rady a nástroje

- SALTO-YOUTH: [Hundreds of useful tools for learning - for youth work and training activities](#) (Stovky užitečných nástrojů pro vzdělávání - pro práci s mládeží a vzdělávací aktivity)
- Partnerství mládeže EU-CoE Youth Partnership: [T-kit 6 - Training Essentials](#) (Sada nástrojů 6 - Základy odborné přípravy)
- Partnerství mládeže EU-CoE Youth Partnership: [STEP-by-STEP together - Support, Tips, Examples and Possibilities for youth work with young refugees](#) (Krok za krokem společně - Podpora, tipy, příklady a možnosti práci mládeže s mladými uprchlíky)
- Kristina Ruiz-Mesa a Karla M. Hunter: [Best Practices for Facilitating Difficult Dialogues in the Basic Communication Course](#) (Osvědčené postupy pro facilitaci obtížných rozhovorů v kurzu základní komunikace)

## BEZPEČNĚJŠÍ PROSTOR



Bezpečnější prostor lze popsat jako **podpůrné, neohrožující prostředí, které všechny povzbuzuje k respektu a vzájemnému učení se, a v němž se všichni účastníci cítí dobře, když se mohou vyjádřit a podělit se o své zkušenosti.** Bezpečnější prostor vyžaduje kritické povědomí o mocenských strukturách, které ovlivňují lidi přítomné v prostoru. Za prozkoumání určitě stojí i koncept nazývaný „odvážné prostory“.

Pokud jde o bezpečnější prostor, je důležité, abychom se od našich účastníků (a spolu s nimi) poučili o tom, jak se cítit bezpečně. Je klíčové, že jsme schopni naslouchat bez soudu a bez toho, abychom chtěli ovlivnit, jak se člověk cítí. Používáním slova „bezpečnější“ prostor namísto „bezpečného“ prostoru uznáváme, že bezpečnost je relativní a že ne každý se za stejných podmínek cítí bezpečně. Některá pravidla, která stojí za to stanovit, jsou:

- Pro fyzická setkání: měli bychom zvolit prostor, který je vhodný pro potřeby lidí, přístupný pro každého a kde lze zaručit fyzickou bezpečnost každého.
- Při příjezdu a během našich aktivit bychom měli být vřelí a vstřícní a dávat najevo, že nám záleží na blahu lidí. Hudba, dekorace, jídlo, to vše může znamenat velký rozdíl.
- Musíme se naučit a respektovat zájmena a jména všech. Nemůžeme předpokládat něčí genderovou identitu, sexuální



preferance, ekonomické postavení, pozadí, zdraví, náboženství atd.

- Měli bychom mít jasná pravidla zapojení, například ve formě skupinové smlouvy.
- Musíme respektovat fyzické a emocionální hranice všech. Nikoho nemůžeme nutit, aby se účastnil jakékoli činnosti. Je důležité se nejprve zeptat, než nastolíte nebo položíte otázky, které mohou učinit lidi zranitelnými. Pokud nám někdo řekne, že je mu to nepříjemné, musíme se omluvit, naslouchat a změnit své chování.
- Různé metody umožňují lidem účastnit se různými způsoby. Tiché diskuse nebo konverzace v malých skupinách mohou někomu usnadnit pocit přispění.
- Musíme respektovat názory, přesvědčení, zkušenosti a odlišné úhly pohledu lidí.
- Nemůžeme nikoho nutit, aby sdílel svůj příběh, a nikdy bychom neměli sdílet to, co jsme slyšeli od účastníků, s lidmi, kteří u toho nebyli přítomní.
- Měli bychom být zodpovědní za své činy a za to, co jejich prostřednictvím sdělujeme. Musíme sledovat, zda muži pouze nemluví, ženy neuklízejí atd. Pokud ano, musíme hledat nejlepší způsob, jak zasáhnout.

- Měli bychom všechny, včetně nás, vyzvat, aby si byli vědomi svých předsudků a privilegií a aktivně pracovali na jejich překonávání.
- Dotázat se účastníků před použitím kamer nebo záznamových zařízení znamená respektovat jejich soukromí.
- Být v blízkosti lidí s odlišným původem někdy znamená, že uděláme chyby – zmýlíme se v pohlaví, položíme necitlivou otázku nebo se s někým spojíme způsobem, který mu nedělá dobře. Je důležité, aby byl prostor o těchto chybách otevřeně hovořit a přemýšlet o nich a zároveň vždy zůstat odpovědní za své chyby.
- Musíme se starat o vlastní bezpečnost a dodržovat hranice.





### Další informace:

- *Break Away: [Do we need safe or brave spaces?](#) (Potřebujeme bezpečné nebo odvážné prostory?)*
- *Brian Arao a Kristi Clemens: [From Safe spaces to brave spaces](#) (Od bezpečných prostorů k odvážným prostorům)*



### Tipy a nástroje:

- *Kanadská komise pro duševní zdraví: [Guide to safer space](#) (Cesta k bezpečnějšímu prostoru)*



## Případová studie

*[Protirasistické fórum](#), Finsko*

Antirasistické fórum (ARF) je nevládní organizace ve Finsku, která pracuje na sociální spravedlnosti podporou kritických intersekcio-nálních hlasů týkajících se protirasistických aktivit a postupů.

Základními postupy organizace jsou intersekcionalní rámec a smysluplná prezentace. Vedení tvoří lidé mnoha národností, původů, zkušeností a odborných znalostí, přičemž lidé s jinou než bílou barvou kůže mají při definování protirasistické práce větší roli. Zaměstnanci organizace se všichni identifikují jako příslušníci rasových menšin.

V roce 2018 organizace realizovala projekt Evropského sboru solidarity, který má vyřešit problém nedostatečného zastoupení mládeže jiné barvy kůže než bílé na finských univerzitách, zejména v rámci společenských věd. Projekt řešil jak viditelné bariéry, například nabídkou bezplatných přípravných kurzů pro přijímací zkoušky na vysoké školy, tak ty neviditelné, například nabídkou mentorských setkání, která pomáhají studentům jiné než bílé barvy kůže orientovat se v prostředí [dominance](#) bílých na akademické půdě. Později jeden z absolventů projektu spoluzaložil studentskou organizaci SOCO Students of Color na univerzitě v Helsinkách. Žádná taková skupina dříve neexistovala.

Pro Antirasistické fórum je vytváření bezpečnějších prostor klíčovým konceptem podpory inkluze v jejich aktivitách. Každá jejich událost začíná vytvořením bezpečnějšího prostoru sdílením pravidel pro bezpečnější prostor.

## INKLUZIVNÍ PROGRAMY ONLINE



Bariéry, se kterými se mladí lidé setkávají při účasti, mají v online prostoru trochu jiný tvar, a podle toho je třeba upravit i naše postupy inkluze. Bariéry ve virtuálním prostoru zahrnují přístup k nástrojům (fungující počítač nebo mobilní telefon, který účastníkům umožňuje instalovat potřebný software nebo aplikaci) a konektivitu (přístup ke stabilnímu internetovému připojení, aby se mohli plně účastnit všech relací).

Přístup k virtuálním programům pro osoby se zdravotním hendikepem závisí na konkrétních potřebách každé osoby. Dobrým výchozím bodem pro seznámení s přístupností online jsou pokyny W3C. Mějte na paměti, že online aktivity mohou být velmi únavné pro každého, a ještě únavnější pro lidi se zdravotním hendikepem. Snažte se tady, aby vaše aktivity byly krátké a používejte různé metody.

Při práci online **musíme mít na paměti také sociální a psychologické bariéry, které mohou ovlivnit účast lidí na online programech.** To zahrnuje třeba lidi, kteří se necítí dostatečně sebejistí, aby používali technologie, objevovali se na obrazovce či mluvili do mikrofonu. Kromě toho lidé nemusí mít klidné místo, odkud mohou volat, případně je možné, že se necítí dobře, když sdílejí své prostředí jako pozadí hovoru. To znamená, že bychom nikdy neměli nikoho nutit zapínat kameru nebo mluvit. Můžeme mít alternativní možnosti účasti, například psaní do chatu, nebo nízkoprahovou účast, jako jsou kvízy nebo hlasování.



### Další informace:

- *Partnerství mládeže EU-CoE Youth Partnership: [Social Inclusion, Digitalisation and Young People - Research study](#) (Sociální inkluze, digitalizace a mladí lidé - výzkumná studie)*
- *MOOC Digital Youth Work: [Webinar on Digital Exclusion vs Inclusion in Digital World](#) (Webinář o digitálním vyloučení a inkluze v digitálním světě)*
- *[SALTO Inclusion & Diversity: Digitální ID Talk](#)*
- *Michele Di Paola a grafické nahrávky Olally Gonzalez:*
- *[How do you make online youth activities inclusive?](#) (Jak učiníte své online aktivity pro mládež inkluzivními?)*



### Tipy a nástroje:

- *Dan Moxon: [Online youth work and participation padlet - tools, tips and practices](#) (Online brožura o práci s mládeží a účasti - nástroje, tipy a postupy)*
- *World YMCA: [Virtual safer space](#) (Virtuální bezpečnější prostor)*
- *W3C: [Web Accessibility Guidelines](#) (Návody pro přístupnost webu) ●*



5

# PŘÍSPĚVEK KE SPRAVEDLIVĚJŠÍ A INKLUZIVNĚJŠÍ SPOLEČNOSTI

Jako zástupce občanské společnosti máme také odpovědnost za to, že se otevřeně postavíme a budeme podporovat rozmanitější a inkluzivnější společnost. Můžeme tak učinit mimo jiné prostřednictvím kampaní a partnerství. Níže uvádíme několik důležitých bodů, které je třeba mít na paměti.

Inkluze na společenské úrovni vyžaduje **spolupráci**. Dobrým výchozím bodem je najít spojence a podobně smýšlející organizace, se kterými se spojíte, a budete jednat společně, abyste získali silnější hlas. A vždy myslete na rčení: „**Nic o nás bez nás.**“ Nikdy bychom neměli navrhnout ani rozhodovat o žádné skupině bez jejího plného zapojení. Účast a spolupráce na osobní úrovni jsou klíčovými předpoklady udržitelných přístupů k inkluzi.

Některé skupiny budou potřebovat podporu a zdroje, aby mohly aktivně přispívat. V tomto smyslu je **řízení diverzity na společenské úrovni také o odstraňování bariér**. Práce na odstraňování bariér může také vyžadovat, abychom zaujali **politické stanovisko** k politikám a zákonům, které by mohly určité skupiny vylučovat a diskriminovat.



### Další informace:

- SALTO Participation & Information: [Resource Pool](#) (Zásobník zdrojů)
- Frank D. Golom: [Alternate Conversations for Creating Whole-System Change around Diversity and Inclusion](#) (Alternativní konverzace k vytvoření celosystémové změny v oblasti diverzity a inkluze)



## Případová studie

[Emproue](#), Bulharsko

Emproue, která vznikla v rámci projektu Erasmus+, je bulharskou nevládní organizací, která nabízí podporu ženám trpícím domácím násilím. Projekt byl zahájen myšlenkou gamifikované aplikace, která nabízí online mentoring jako vhodné, smysluplné a dlouhodobé řešení pro ženy opouštějící krizová centra. Projekt byl velmi

úspěšný, a proto pokračoval i po prvním dvouletém období. Tým Emprove dnes čítá téměř 100 dobrovolníků a dobrovolnic z oborů psychologie, práva, stejně jako lidí, kteří přežili domácí násilí, a také filmařů či novinářek. Společně nejen podporují ženy na jejich cestě k sebepoznání, důvěře, posílení postavení a zvýšení ekonomické nezávislosti, ale také pracují na kampaních na zvýšení povědomí v širší společnosti.

Organizace mimo jiné pracuje na různých městských intervencích a dokázala promítat krátký film na stanicích metra a v kinech. „Abychom v naší společnosti opravdu něco změnili, musíme jít nad rámec stejně smýšlejících lidí.“ Jedním z takových způsobů je zvaní vysoce postavených řečníků na bezplatné veřejné akce, kde hovoří také přeživší a terapeuti. „Chceme snížit toleranci k násilí, zvýšit povědomí o nefyzických typech násilí a pomoci lidem pochopit, co mohou dělat, když si všimnou prvních známek násilí.“

Jednou z výzev, kterým organizace čelí, je prezentace přeživších domácího násilí v médiích. „Aktivně pracujeme na tom, aby tyto ženy nebyly viktimizovány, protože jsou naopak nejsilnějším vzorem a zdrojem inspirace pro ženy, které samy v násilných vztazích dosud setrvávají.“ Novináři, kteří chtějí psát o společnosti Emprove nebo udělat rozhovor s některým z přeživších, musí v poslední době nejprve projít schválením: „Provedeme s nimi pohovor, než jim poskytneme rozhovor, abychom se ujistili, že nám mohou pomoci a že nemají žádné skryté úmysly.“

Skupina dobrovolníků přispívajících do Emprove je velmi různorodá, zejména pokud jde o věk. „Je důležité, aby se každý cítil dobře, že může sdílet svůj pohled, a aby se necítil vystrašený.“ Vědomá skupinová pomoc pomáhá při vytváření inkluzivních komunikačních



procesů a snižuje možnost aktivace negativní skupinové dynamiky. Konverzace v organizaci se například obvykle odehrávají v malých skupinách, než se přesune zpět do větší skupiny. Každý tak má prostor mluvit a být slyšen.

Kromě toho má organizace jasný soubor hodnot. „Každý musí hledat a chápat rozdíly v názorech a netolerujeme urážlivý jazyk.“ Etický kodex organizace popisuje tyto hodnoty a používá se při zapojování nových dobrovolníků. „Měli jsme jen velmi málo dobrovolníků, kteří nevyhověli. Kromě toho, že hodnoty organizace jsou velmi jasné, je to pravděpodobně proto, že jsou zde všichni ze stejného důvodu: chtějí chránit práva lidí a žen. Být jednotný ve sdíleném „PROČ“ je vždy pevným základem efektivní spolupráce. ●





# ZÁVĚR

Práce na spravedlivosti, diverzitě a inkluzi je dlouhodobý projekt, který vyžaduje aktivitu na mnoha různých úrovních. Neměli bychom se nechat zastrašit velikostí výzvy, kterou by zavedení řízení diverzity do našich organizací mohlo představovat. Spíše bychom se měli inspirovat příležitostmi pro individuální a organizační růst. Většina organizací, které v místní a mezinárodní práci s mládeží působí, se již hluboce stará o podporu smysluplných zkušeností pro rozvoj mládeže. Čím více diverzity je v našem týmu, tím snadněji můžeme podpořit diverzitu i ve službách a nabídkách pro mládež, se kterou pracujeme.

Nejdůležitější nakonec není to, na které vrstvě zmíněné v této publikaci začínáme. Skutečně zásadní je, abychom při očekávání odpovědi neuvázli nebo se nenechali paralyzovat a soustředili se na aktivní zahájení práce.



# SLOVNÍČEK POJMŮ

**Přístup/Dostupnost:** Kvalita možnosti přístupu k příležitostem a prostorům (fyzicky nebo jinak). Rovného přístupu se dosáhne odstraněním bariér.

**Spojenectví:** Osoba z jedné skupiny sociální identity, která se staví na podporu členů jiné skupiny, často členové dominantních skupin podporující členy marginalizovaných skupin.

**Pozitivní diskriminace:** Politiky a postupy institucí a vlád, které se snaží vyvážit systémové a historické nerovnosti, například zlepšením přístupu konkrétních skupin v oblastech, jako je zaměstnání nebo vzdělávání.

**Antidiskriminační opatření:** Postoje nebo politiky, které jsou proti diskriminaci a zaměřují se na její prevenci.

**Antirasismus:** Aktivní a vědomý proces boje proti rasismu a práce na odstranění systémových a individuálních forem diskriminace souvisejících s rasou.

**Bariéry:** Bariéry jsou struktury, zásady, postupy a přesvědčení, které omezují nebo brání přístupu některých lidí k příležitostem, které jsou ostatním k dispozici. Existuje několik typů bariér: fyzické (například ve formě

zdi, schodů atd.), sociálně-ekonomické (například nedostatečný přístup k finančním zdrojům), systémové (jako je rasismus, sexismus a další formy diskriminace) nebo psychologické (například ve formě pocitů méněcennosti nebo internalizovaného útlaku).

**Předpojatost:** Sklony, předsudky nebo preference, které ovlivňují náš úsudek o ostatních lidech. Mohou být vědomé nebo nevědomé/implicitní. Předpojatost je konstruována prostřednictvím socializace a často vede k internalizaci systémové diskriminace přítomné v našich společnostech.

**Cisgender:** Genderová identita odpovídající pohlaví při narození, na rozdíl od transgender.

**Občanství:** Právní status odkazující na právo člověka (nebo neexistenci takového práva) žít v daném státě a nebýt ohrožen deportací.

**Diskriminace:** Odmítnutí spravedlivého a rovného zacházení na základě příslušnosti k sociální skupině osobám, o kterých se předpokládá, že do takové skupiny patří. Diskriminace je založena na předpojatém myšlení a mohou se jí dopouštět jednotlivci nebo instituce. Může mít mnoho různých forem v oblastech, jako je bydlení, politická práva, zaměstnávání atd.

**Diverzita:** Uznání různých charakteristik, ve kterých se jednotlivci a skupiny navzájem liší (například věk, sociálně-ekonomický status, pohlaví, náboženství, sexuální orientace, rasa atd.) a snaha o zastoupení různých identit v naší společnosti reprezentované v oblastech, jejichž jsme součástí.

**Dominance / Dominantní skupina identity:** Sociální identita, která má větší privilegia, viditelnost a kontrolu nad zdroji než jiné sociální identity v dané společnosti. Kulturní hodnoty a praktiky této sociální identity jsou často vnímány jako „norma“.

**Etnická příslušnost:** Sociální identita osoby, která je spojena s příslušností k sociální skupině sdílející národní nebo regionální tradici, která může zahrnovat historii, původ, náboženství, jazyk, kulturní památky a postupy.

**Spravedlivost (jako opak nespravedlivosti):** Hledání spravedlivého a rovného zacházení a příležitostí pro každého. Na rozdíl od rovnosti, která spočívá v hledání rovného zacházení pro všechny, spravedlivost bere v úvahu strukturální faktory, které upřednostňují určité skupiny a marginalizují ostatní. V důsledku toho může spravedlivost v některých případech vyžadovat nerovné zacházení pro různé skupiny nebo jednotlivce, aby bylo zajištěno, že každý bude mít přístup ke stejným příležitostem.

**Rovnost:** Stejné postavení a přístup ke stejným zdrojům a zacházení.

**Genderová identita:** Vnímání člověka ve vztahu k jeho pohlaví a chápání sebe sama jako muže, ženy nebo nebinární osoby (včetně dalších možností).

**Identita (osobní/sociální):** Osobní identita popisuje jednotlivé charakteristiky utvářející to, kým jsme. Patří sem kompetence, životní styl, preference, osobnost, přesvědčení, talent atd. Sociální identita na druhé straně popisuje smysl člověka pro to, kým je, na základě sociálních skupin (pohlaví, etnický původ, sexuální orientace, třída, věková skupina atd.), ke kterým patří.

**Syndrom podvodníka:** Individuální pocit pochybností o sobě sama spojený s psychologickým vzorem pochybností o vlastních schopnostech, nadání a úspěších. Lidé se syndromem podvodníka se často cítí nehodní úspěchu, což ovlivňuje jejich sebevědomí a schopnost řídit svou kariéru.

**Inkluze:** Aktivní a záměrné odstraňování překážek účasti skupin a jednotlivců s omezenými příležitostmi a oceňování diverzity prostředí, přesvědčení, identit, schopností a způsobů života.



**Intersekcionalita:** Intersekcionalní perspektiva říká, že klasifikace jako je pohlaví, rasa nebo sexuální orientace nelze zkoumat izolovaně od sebe navzájem, protože každý člověk má mnoho vzájemně propojených sociálních identit. Tyto intersekcionalní identity znamenají, že někteří lidé mohou zažít několik překrývajících se forem znevýhodnění, které mohou jedna druhou dokonce zhoršovat.

**Spravedlnost:** Spravedlivé zacházení v souladu s morálním pohledem na to, co je spravedlivé.

**LGBTQIA+:** Zkratka pro lesbické, gayské, bisexuální, transgenderové, queerské, interesešexové, asexuální a další skupiny, které jsou kvůli své genderové identitě a/nebo sexuální orientaci marginalizovány.

**Mansplaining:** Situace, kdy muž někomu (obvykle ženě) povýšeně a blahosklonně vykládá o něčem, co už je mu dobře známo, a mylně předpokládá, že o tom ví víc než osoba, se kterou hovoří.

**Marginalizace:** Proces vyloučení určitých skupin nebo jednotlivců ze společnosti nebo komunity a jejich postavení do bezmocné pozice.

**Mikroagrese:** Slovní, neverbální nebo environmentální sdělení nebo činy, které znehodnocují nebo urážejí lidi z určitých marginalizovaných skupin. Mikroagrese jsou nepřímé, jemné a někdy neúmyslné formy diskriminace a „otherizace“.

**Nenásilná komunikace:** Přístup k nenásilným interakcím a vztahům vyvinutý Marshalllem Rosenbergem na počátku šedesátých let.

**Norma:** Neformální pravidla nebo očekávané chování, které jsou pro určitou skupinu vnímány jako výchozí.



**Útlak:** Systémové, neférové a všudypřítomné, často nevědomé způsoby, kterými si dominantní skupiny neprávem udržují privilegia a moc tím, že marginalizují ostatní skupiny.

**Pinkwashing:** Klíčový termín používaný k popisu marketingových strategií, kdy společnosti samy sebe označují za přátelské k hnutí LGBTQIA+ za účelem propagace konkrétní firemní nebo politické agendy a zároveň zastiňují nebo zlehčují negativní chování.

**Účast:** Zapojení skupin do rozhodovacích procesů o problémech, které se jich dotýkají.

**Moc:** Schopnost jednotlivce nebo skupiny dosáhnout vlastních cílů a ovlivnit události, zdroje a chování ostatních.

**Privilegium:** Nezasloužené výhody a práva poskytovaná lidem, kteří patří do určitých sociálních skupin. Například: mužská výsada, bílé výsady atd.

**Zájmena:** Slova, která mohou nahradit podstatné jméno nebo podstatnou frázi. V angličtině a v mnoha jazycích jsou zájmena, která používáme k označení lidí, o kterých se mluví, rodová, a ve většině případů existují pouze dvě sady rodových zájmen: jedna se obvykle používá k označení muže/mužů a druhá odkazují na ženu/ženy. Rodově neutrální nebo genderově inkluzivní zájmeno je zájmeno, které nespojuje dotčenou osobu s konkrétním pohlavím. Seznam genderově inkluzivních zájmen v angličtině najdete na adrese <https://askanonbinary.tumblr.com/>.

**Rasa:** Často zavádějící klasifikace lidí podle určitých fyzických vlastností, jako je barva kůže.

**Rasismus:** Individuální a institucionální předsudky a praktiky, které diskriminují lidi kvůli jejich (vnímané) rase.

**Rasové profilování:** Diskriminační postup policistů a bezpečnostních profesionálů, kdy se zaměřují a podezírají lidi na základě jejich vnímané rasy nebo etnického původu.

**Význačnost/význačný:** Proces vyvolávání nebo vystoupení určité identity osoby v sociální interakci nebo v určitém prostředí.

**Bezpečnější prostor:** Podpůrné, neohrožující prostředí, které všechny povzbuzuje k respektu a vzájemnému učení se, a v němž se všichni účastníci cítí dobře, když se mohou vyjádřit a podělit se o své zkušenosti.

**Sexuální orientace:** Sexuální a emocionální přitažlivost a preference ohledně sexuálních partnerů.

**Sociální spravedlnost:** Sociální spravedlnost popisuje spravedlivou a rovnou účast všech skupin ve společnosti. To zahrnuje spravedlnost z hlediska rozdělení bohatství, sociálních a politických práv a ekonomických zdrojů a příležitostí.

**Sociálně konstruovaný:** Koncept nebo vnímání něčeho, co neexistuje nezávisle nebo přirozeně, ale bylo vytvořeno a utvářeno lidskou interakcí v určité komunitě nebo společnosti.

**Systémy útlaku:** Historicky konstruované a organizované vzorce, normy a instituty diskriminace a marginalizace. Všechny „-ismy“ jsou formy útlaku, které jsou často posilovány systémy, jako je vzdělávání, kultura a vláda.

**Transgender:** Genderová identita lišící se od pohlaví při narození, na rozdíl od cisgender.

**Viditelnost:** Stav určité skupiny nebo jednotlivce, který je viditelný v rámci skupiny nebo společnosti. Například ve filmech a jiných kulturních reprezentacích. Marginalizované skupiny často trpí nedostatkem viditelnosti, což vede k dojmu, že tato skupina není součástí určité společnosti nebo by neměla mít přístup do určitých prostorů. ●



# PŘÍLOHA I

## SEBEHODNOCENÍ

V oddílu „Od úrovně jednotlivců“ jsme představili několik kompetencí, které nám pomáhají orientovat se v rozdílech a zvládat diverzitu. Níže naleznete krátký list sebehodnocení, který vám může pomoci zamyslet se nad vlastním vývojem v každé z těchto kompetencí. U každé uvedené situace se zamyslete nad tím, jaká odpověď (od „nikdy“ po „vždy“) vás nejlépe charakterizuje. Odpovídejte tak, jak byste se chovali v běžném životě, a nikoli tak, jak si myslíte, že byste se měli chovat, nebo co považujete za správnou odpověď.

	Nikdy	Občas	Často	Vždy
<p>Aktivní naslouchání:</p> <p><i>1. Když mluvím s někým, kdo má jiný názor než já, dokážu se soustředit na porozumění tomu, co říká, než abych přemýšlel nad svou reakcí.</i></p> <p><i>2. V rozhovorech s ostatními se ujistím, že pokládám objasňující otázky a parafrázuji, co jsem slyšel, abych ověřil své porozumění.</i></p>				

	Nikdy	Občas	Často	Vždy
<p>Rozpoznání předsudků:</p> <p><i>1. Jsem si vědom toho, že někoho posuzuji automaticky, a mohu vědomě vyhodnotit, jak můj úsudek ovlivní mé chování.</i></p> <p><i>2. Víím, jak moje unímání určitých sociálních skupin souvisí s tím, jak jsem byl socializován a jak jsou tyto skupiny obecně zobrazovány ve společnosti.</i></p>				
<p>Kritické myšlení:</p> <p><i>1. Když slyším něco negativního o jiných lidech nebo určitých sociálních skupinách, ujistím se, že použiji i jiné úhly pohledu, než si utvořím vlastní názor.</i></p> <p><i>2. Když se potřebuji rozhodnout, jsem schopen se na situaci podívat z mnoha různých úhlů.</i></p>				
<p>Empatie:</p> <p><i>1. Když pracuji v týmu a někdo neplní svou roli, snažím se pochopit, proč se mu asi nedařilo.</i></p> <p><i>2. Když nesouhlasím s kolegovým rozhodnutím, snažím se na situaci podívat z jeho perspektivy.</i></p>				

	Nikdy	Občas	Často	Vždy
<p>Interpersonální komunikace</p> <p>1. Když se setkám s někým, kdo neouládá plyně místní jazyk, snadno přizpůsobím svůj komunikační styl tak, aby mi tato osoba lépe rozuměla.</p> <p>2. Když se mnou účastník programu nepřímým způsobem sdílí problém, jsem schopen porozumět tomu, co říká, a společně s ním najít řešení.</p>				
<p>Otevřená mysl</p> <p>1. Při práci v týmu jsem otevřený zpětné vazbě a návrhům, i když už mám docela jasnou představu o tom, jak chci věci dělat.</p> <p>2. Když mě někdo opraví, že říkám něco necitlivého, omlouvám se a okamžitě se opravím.</p>				
<p>Sebepoznávání:</p> <p>1. Při svých interakcích s ostatními jsem si vědom toho, jak moje různé identity ovlivňují mé perspektivy.</p> <p>2. V konfliktních situacích jsem schopen unímat, jak se cítím a jaké jsou mé potřeby.</p>				

	Nikdy	Občas	Často	Vždy
<p>Solidarita:</p> <p>1. Pokud slyším o marginalizované skupině bojující za svá práva, snažím se naslouchat a pochopit, jak je mohu podpořit.</p> <p>2. V situaci, kdy mám větší privilegia než ostatní lidé v místnosti, více poslouchám, než mluvím a vyhýbám se zabírání velkého prostoru.</p>				
<p>Tolerance nejednoznačnosti:</p> <p>1. Když hovořím s různými lidmi, vidím, že existují i jiné platné perspektivy, než je ta moje.</p> <p>2. Mohu pracovat na projektu, aniž bych vždy zcela jasně rozuměl každému kroku procesu nebo lidem, kteří se ho budou účastnit.</p>				
<p>Porozumění a oceňování rozdílů:</p> <p>1. Při práci v týmu s lidmi s několika různými identitami a původem vidím, jak naše rozdíly mohou ovlivnit naše perspektivy a interakce.</p> <p>2. Při skupinové práci hluboce věřím, že různé úhly pohledu a názory obohacují procesy a interakce.</p>				



Nyní se podívejte na své odpovědi. Toto sebehodnocení vám poskytne výchozí bod pro další rozvoj těchto kompetencí. Začněte těmi, ve kterých jste na jedno nebo obě tvrzení odpověděli „nikdy“ nebo „občas“. Zeptejte se sami sebe: Jak bych mohl tyto kompetence dále rozvíjet? Tyto výsledky a své úvahy o nich můžete také prodiskutovat s kolegy nebo přáteli – mohou vám poskytnout jiný pohled na vaše kompetence a silné stránky. ●



# PŘÍLOHA 2

## SEBEHODNOCENÍ ORGANIZACE

Sebehodnocení organizace vám může pomoci porozumět tomu, jak si vaše organizace vede z hlediska diverzity a dostupnosti. V ideálním případě ho vyplňte společně se svým týmem, abyste prodiskutovali odpovědi, a ujistěte se, že každý může sdílet svůj pohled. Dotazník také můžete rozdat týmu, aby členové vyplnili odpovědi jednotlivě, a poté je porovnat.

<b>POLITIKY</b>	<b>Ano</b>	<b>Částečně</b>	<b>Ne</b>
Vaše organizace má písemné dokumenty, které nastiňují váš závazek k diverzitě a inkluzi.			
Jsou zavedeny antidiskriminační zásady, které jsou známy všem v organizaci.			
Diverzita a inkluze jsou součástí všech důležitých zásad a postupů vaší organizace			
Dokumenty a zásady závazků znají a rozumí jim všichni, kdo jsou v organizaci zapojeni (členové rady, vedení, zaměstnanci, dobrovolníci, členové).			

<b>POLITIKY</b>	<b>Ano</b>	<b>Částečně</b>	<b>Ne</b>
Svůj závazek k diverzitě a inkluzi sdílíte s účastníky a příjemci vašich programů.			
Svůj závazek k diverzitě a inkluzi sdílíte s každou organizací, se kterou spolupracujete.			
Informace o vaší struktuře řízení a antidiskriminačních zásadách jsou snadno dostupné pro kohokoli.			
Lidé mají k dispozici jasné a účinné mechanismy pro hlášení případů diskriminace a jsou k dispozici komukoli (komunita, účastníci, dobrovolníci, zaměstnanci).			

<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURY</b>	<b>Ano</b>	<b>Částečně</b>	<b>Ne</b>
Máte orgán nebo (skupinu) osob, které mají na starosti monitorování a měření pokroku organizace v odstraňování bariér účasti v organizaci.			
Záležitosti týkající se diverzity a inkluze se projednávají na všech různých úrovních vaší organizace (správní rada, vedení, zaměstnanci, dobrovolníci a účastníci)			
Vaše představenstvo a vaše vedení prokazují jasný závazek k diverzitě a inkluzi a nesou odpovědnost.			
Vaše představenstvo a vaše vedení prokazují jasný závazek k diverzitě a inkluzi a nesou odpovědnost.			
Ve složení vašich zaměstnanců, dobrovolníků a v partnerstvích vaše organizace odráží rozmanitost populace, které sloužíte.			
Rozhodovací procesy jsou transparentní.			
Členové různých komunit jsou na různých úrovních vaší organizace zastoupeni stejným způsobem.			

<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURY</b>	<b>Ano</b>	<b>Částečně</b>	<b>Ne</b>
Vaše organizace nabízí všem zúčastněným příležitost rozvíjet kompetence potřebné ke spolupráci s ostatními a překlenout rozdíly.			
Hodnocení vedení, zaměstnanců a dobrovolníků zahrnuje výkon spojený s diverzitou a inkluzí.			
Konverzacím a schůzkám nedominuje konkrétní skupina lidí (vedení, muži nebo jini).			

<b>PROGRAMY A SLUŽBY</b>	<b>Ano</b>	<b>Částečně</b>	<b>Ne</b>
Aktivně se snažíte zpřístupnit své programy snížením fyzických, ekonomických, sociálních a psychologických bariér.			
Vaše aktivity a služby berou v úvahu hodnoty, perspektivy a potřeby různých komunit.			
Vaše organizace umožňuje účast vašich cílových skupin na definici programů a metodik.			
Poskytujete dostatečnou jazykovou a logistickou podporu, která umožňuje plné zapojení různých komunit.			
Vaše služby a programy odrážejí hluboké porozumění rozdílům v privilegiích. Aby vaše organizace oslovila různé účastníky, má zavedeny efektivní komunikační a diseminační strategie.			
Aby vaše organizace oslovila různé účastníky, má zavedeny efektivní komunikační a diseminační strategie.			
Vaše komunikace (používání obrazů a jazyka) reprezentuje komunitu, které se snažíte sloužit. Tj. používáte inkluzivní jazyk a reprezentativní obrázky.			
Monitorování a hodnocení je součástí všech služeb a programů a zahrnuje přístupnost.			

## Výsledky

Započítejte si 2 body za odpovědi „ano“ a 1 bod za odpovědi „částečně“. Porovnejte součet bodů s níže uvedeným přehledem. Výsledek je pouze výchozím bodem pro hlubší konverzaci ve vašem týmu, proto neberte popis příliš doslova. Vezměte v úvahu, že pokud jde o řízení diverzity, cesta je cílem.

### **0 AŽ 8 BODŮ: NEDOSTATEČNÉ POVĚDOMÍ**

V této fázi si organizace neuvědomuje důležitost diverzity a inkluze. K vyloučení a diskriminaci dochází a nejsou řešeny a potenciálně si jich skoro nikdo ani nevšimne. Jedinci, kteří zažijí diskriminaci, se s tím musí vypořádat sami. Organizace potřebuje získat povědomí o tom, jak její způsob fungování pravděpodobně mnoho lidí vylučuje a ubližuje jim.

### **9 AŽ 16 BODŮ: ČÁSTEČNÉ POVĚDOMÍ**

Organizace má diverzitu a inkluzi na svém radaru a existuje určité úsilí dívat se na svět touto optikou. Organizace chápe, že je třeba řešit diskriminaci a že její programy musí být přístupné. Přesto organizaci a jejím členům stále chybí hlubší porozumění výzvám a systémům nespravedlnosti, se kterými se marginalizovaní potýkají. Je třeba přidělit zdroje a čas k identifikaci a řešení předpojatosti organizace i jednotlivců.

### **17 AŽ 24 BODŮ: DĚLÁTE SVOU PRÁCI**

Organizace se aktivně snaží být inkluzivní jak ve svých programech, tak ve svých interních postupech. Členové týmu začali chápat privilegia a systémy nespravedlnosti, které ovlivňují organizaci. Snaží se přemýšlet o svých vlastních předsudcích a přijmout odpovědnost za sebe i za organizaci. Organizace začíná pracovat na systémových změnách, které odstraňují bariéry přístupu a vystupují proti diskriminaci. Organizace musí i nadále pracovat na rozpoznávání svých předsudků, zahrnovat rozmanitější perspektivy a zpřístupňovat zdroje pro podporu inkluzivního prostředí.



### **VÍCE NEŽ 25 BODŮ: PODPORUJETE KULTURU**

Podpora kultury: Organizace dokáže účinně omezovat bariéry účasti na všech úrovních. Všichni zúčastnění sdílejí hodnoty inkluze a spravedlivosti, které jsou hluboce zakořeněny v postupech organizace. Do organizace a jejích programů jsou vetkány systémové protokoly pro inkluzivní rozhodování a spolupráci. Vyskytne se jen málo případů diskriminace nebo vyloučení, a když k nim dojde, jsou řešeny procesy, které organizaci umožňují reflexi, reakci, poučení a nápravu. Organizace se musí nadále starat o svoji kulturu, pečovat o ni a předávat ji novým členům týmu. ●



# AUTOR BROŽURY

**Rahel Aschwanden**

<https://nowornow.org/about-us/#team>

Od roku 2007 Rahel školí a facilituje aktivity neformálního vzdělávání. V roce 2016 spoluzakládá švýcarskou organizaci NOW, která si klade za cíl prozkoumat „interdiverzitní vzdělávání“ – využívání diverzity jako vzdělávacího nástroje k podpoře solidarity a změn mezi mladými lidmi a dospělými. Dnes pro sesterskou organizaci NOW Instituto designuje a konzultuje vzdělávání zaměřené zejména na podporu rozvoje kompetencí pro 21. století.

Kontakt: [rahel.aschwanden@institutonow.org](mailto:rahel.aschwanden@institutonow.org)

# REDAKČNÍ INFORMACE

Vydáno v lednu 2021 centrem zdrojů SALTO-YOUTH Inclusion and Diversity [www.SALTO-YOUTH.net/inclusion/](http://www.SALTO-YOUTH.net/inclusion/)

SALTO-Jint, Grétrystraat26, 1000 Brusel, Belgie  
Tel: +32 (0)2 209 07 20 Fax: +32 (0)2 209 07 49  
[inclusion@salto-youth.net](mailto:inclusion@salto-youth.net)

Právní informace: JINT vzw, 0441.254.285, RPR Nederlandstalige Ondernemingsrechtbank Brussel

Koordinace: Marija Kljajic ([inclusion@salto-youth.net](mailto:inclusion@salto-youth.net))

Autor: Rahel Aschwanden ([rahel@institutonow.org](mailto:rahel@institutonow.org))

Edice: Olayinka Owate ([yinkaowate@gmail.com](mailto:yinkaowate@gmail.com))

Rozvržení: Sophia Andrezza ([sophiaphigo@gmail.com](mailto:sophiaphigo@gmail.com))

Reprodukce a použití pro nekomerční účely je povoleno za předpokladu, že je uveden zdroj [www.SALTO-YOUTH.net/Inclusion/](http://www.SALTO-YOUTH.net/Inclusion/) a oznámení takového použití je zasláno na adresu [inclusion@salto-youth.net](mailto:inclusion@salto-youth.net).

ISBN 978-80-88432-14-2 (online pdf, české vydání)

Český překlad zajistil Dům zahraniční spolupráce



Erasmus+