PRZEWODNIK - RÓWNOŚĆ W BRANŻY AUDIOWIZUALNEJ BEZ PRZEMOCY



ORGANIZATOR:

KOBIETY FILMU

WSPÓŁORGANIZATOR:

Instytut Przemysłów Kreatywnych

DOFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW MINISTRA KULTURY I DZIEDZICTWA NARODOWEGO POCHODZĄCYCH Z FUNDUSZU PROMOCJI KULTURY

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

PRZEWODNIK - RÓWNOŚĆ W BRANŻY AUDIOWIZUALNEJ BEZ PRZEMOCY

Wersja II zaktualizowana
2026

Witaj w Twoim osobistym przewodniku „Równość w Branży Audiowizualnej bez Przemocy”.

Program warsztatów antydyskryminacyjnych ma na celu nie tylko zrozumienie mechanizmów mobbingu, uprzedzeń i dyskryminacji, ale przede wszystkim **wyposażenie uczestników w narzędzia i kompetencje do skutecznej interwencji.**

Negocjacje, rozwiązywanie sporów czy reagowanie na akty dyskryminacji to jedne z najtrudniejszych umiejętności. Naturalnie dążymy do komfortu i unikania konfrontacji. Nasza obecność jako świadka, gdy dzieje się zło, może być bierna, ponieważ w naturalnym odruchu wolelibyśmy nie brać w tym udziału. Kluczowym aspektem jest tu uświadomienie sobie psychologicznej bariery, która powstrzymuje nas przed działaniem, tzw. **efektu widza**.

Ten zbiór narzędzi i technik pomoże Ci świadomie wkroczyć w Strefę Możliwego Porozumienia (ZOPA) i w Strefę Działania, aby **przekształcić konflikt i trudne sytuacje z obciążenia w szansę na wzrost** – zarówno osobisty, jak i relacyjny.

Spis treści

1. Komunikacja = relacja 1
2. Mosty zamiast murów 2
3. Jak radzić sobie z trudnymi ludźmi? 3
4. Asertywna komunikacja 5
5. Porozumienie bez przemocy – PbP (Nonviolent communication – NVC) 6
6. Autorytet czyli zmiana paradygmatów przywództwa 9
7. Pułapki postrzegania drugiej osoby (zakrzywienia poznawcze) 11
8. Efektywna współpraca 13
9. Przekazywanie konstruktywnej informacji zwrotnej 15
10. Piramida nienawiści – czyli skąd się bierze zło 17
11. Konflikt – dynamika i punkty zapalne 19
12. Porozumienie w sytuacji trudnej 25
13. Rola świadka – czyli jak reagować 28
14. Słownik pojęć 31

Opracowanie:
Kobiety Filmu w składzie:
Joanna Bielak, Anna Szczerbińska - autorki tekstu
Renata Czarnkowska-Listoś, Dagmara Molga, Anna Zdrojewska, Martyna Szustorowska - zespół wykonawczy
Patrycja Kanigowska - projekt graficzny i skład

Źródła:
„Dochodząc do TAK”, R.Fisher, R.Ury, B.Patton
„Rozwiązywanie konfliktów poprzez porozumienie bez przemocy”, Marshall B. Rosenberg
„W świecie porozumienia bez przemocy”, Marshall B. Rosenberg
„Porozumienie bez przemocy. Ćwiczenia”, Ingrid Holler
„Trudne rozmowy z podwładnymi”, Lynne Eisaguirre
„Mosty zamiast murów”, John Steward
„6 filarów poczucia własnej wartości”, Nathaniel Branden
„Naucz ich, jak mają cię traktować”, Bartłomiej Stolarczyk

Niniejsza broszura jest publikacją bezpłatną. Wszelkie prawa zastrzeżone.
Dalsza odsprzedaż lub wykorzystanie komercyjne całości lub fragmentów bez zgody wydawcy są zabronione.

ORGANIZATOR:
KOBIETY FILMU

WSPÓŁORGANIZATOR:
Instytut Przemysłów Kreatywnych

DOFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW MINISTRA KULTURY I DZIEDZICTWA NARODOWEGO POCHODZĄCYCH Z FUNDUSZU PROMOCJI KULTURY
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

1 KOMUNIKACJA = RELACJA

Problemy w relacjach – zarówno prywatnych jak i zawodowych - najczęściej wynikają z kłopotów w komunikacji. Można im przeciwdziałać, ale najpierw trzeba je sobie uświadomić. W sposobie komunikacji widać stosunek ludzi do siebie nawzajem.

Dobra relacja to taka, w której jestem uczciwy zarówno wobec siebie, jak i wobec drugiej osoby, w której jest miejsce na *„TAK”* i na *„NIE”*.

POZNAJ SIEBIE

W czym jestem dobry?

Wypisz na kartce wszystko, w czym jesteś dobry, za co siebie lubisz i cenisz. **Przypomnij też sobie, za co cenią cię inni i w jakich sytuacjach słyszysz pochwały, kiedy zwracają się do ciebie z prośbą o pomoc.** Dopisz to do swojej listy. Jeśli nie jesteś pewien, za co cię cenią – zapytaj o to 3 bliskie osoby. Poproś, żeby odpowiedzieli ci pisemnie. Im lepiej znasz swoje mocne strony, tym bardziej sam siebie cenisz i szanujesz, a dzięki temu łatwiej przychodzi ci bronienie swoich granic.



Co dla mnie jest ważne?

Jakie wartości, dążenia, zasady? **Jeśli masz wątpliwości, przypomnij sobie kilka sytuacji, w których ktoś postąpił wobec ciebie w sposób, który ci się nie spodobał. Spróbuj poszukać wspólnego mianownika dla tych sytuacji.** Najwyraźniej nie została wówczas uszanowana ważna dla ciebie wartość. Mów o tym otwarcie i nie zgadzaj się na sytuacje, które nie mają twojej akceptacji. Masz do tego prawo.

USZANUJ GRANICE

- Nie przerywaj drugiej osobie wypowiedzi – zabieraj głos dopiero wówczas, gdy ona skończy. Lepiej poznasz jej stanowisko, a dzięki temu dasz sobie możliwość lepiej ją zrozumieć.
- Dawaj dobre rady tylko wtedy, gdy zostaniesz o nie wyraźnie poproszony.
- Zrezygnuj z pouczania, krytykowania dla samego krytykowania – gdy odczuwasz mimo wszystko pokusę, zadaj sobie pytanie: co mną kieruje? Czy rzeczywiście dobro drugiej osoby, czy raczej chęć udowodnienia swojej wyższości?
- Pozwól drugiej osobie podejmować autonomiczne decyzje – nawet jeśli nie zawsze je rozumiesz.
- Proponuj swoją pomoc – nie narzucaj się z nią, wycofaj się, jeśli druga strona jej nie chce.
- Dotrzymuj poczynionych wspólnie ustaleń.
- Szanuj czyjąś własność – pytaj o zgodę, dbaj o prywatność.
- Jeśli czujesz złość – ochłoń, zanim zaczniesz rozmowę.
- Wyrażaj swoje zdanie, emocje, oczekiwania, prośby wprost – zrezygnuj z aluzji, insynuacji, milczenia itp.
- Szanuj granice fizycznej bliskości – np. jeśli ktoś się od ciebie odsuwa podczas rozmowy, nie przybliżaj się, pozwól drugiej osobie zachować odległość, w której czuje się komfortowo.

2 MOSTY ZAMIAST MURÓW

Każdy z nas inaczej widzi świat, ma swoją własną mapę rzeczywistości. Z tymi mapami i swoją wizją wchodzimy w relacje z innymi - próbujemy się spotykać, dogadać, pracować razem. Nie udaje się to, kiedy zamykamy się na komunikaty innych, stawiamy bariery i nie chcemy poznać czyjegoś spojrzenia na sprawę. Rodzą się wtedy konflikty i coraz trudniej się porozumieć. Co zrobić, żeby mimo różnych doświadczeń, poglądów, postaw, uczuć i sposobów postrzegania świata umieć się dogadać?



Po pierwsze trzeba uświadomić sobie i wyeliminować bariery, jakie stawiamy w kontakcie z innymi. A po drugie trzeba uczyć się rozpoznawać i komunikować własne uczucia i potrzeby, żeby otworzyć się na uczucia i potrzeby innych ludzi.

„BRUDNA DWUNASTKA"

Lista blokad w komunikacji wg opracowania Thomasa Gordona, *„Jak dobrze żyć z ludźmi"*

1. **KRYTYKOWANIE** – wyrażanie negatywnych ocen o drugiej osobie, jej działaniach, poglądach, wartościach i uczuciach
2. **PRZEZYWANIE** – nadawanie etykiet, poniżanie kogoś lub podciąganie go pod stereotyp
3. **STAWIANIE DIAGNOZY** – analizowanie, dlaczego osoba zachowuje się w taki sposób, w jaki się zachowuje, czyli odgrywanie roli psychiatry amatora
4. **CHWALENIE POŁĄCZONE Z OCENĄ** – osąd drugiej osoby bez jej zgody, nawet pozytywny, zwłaszcza publiczny
5. **ROZKAZYWANIE** – nakazywanie drugiej osobie zrobienia tego, co chcesz, by zostało wykonane
6. **GROŻENIE** – staranie się o kontrolę nad działaniem drugiej osoby przez grożenie jej negatywnymi konsekwencjami
7. **MORALIZOWANIE** – mówienie drugiej osobie, co powinna robić
8. **ZBYT WIELE PYTAŃ** – stawianie zbyt wielu lub niewłaściwych pytań
9. **UDZIELANIE RAD** – dawanie drugiej osobie rozwiązania jej problemów
10. **ODWRACANIE UWAGI** – odsunięcie na bok problemu drugiej osoby
11. **LOGICZNE ARGUMENTOWANIE** – próba przekonania drugiej osoby poprzez odwoływanie się do faktów lub logiki, bez brania pod uwagę emocjonalnego aspektu sytuacji
12. **USPOKAJANIE** – prośba o powstrzymanie negatywnych emocji odczuwalnych przez drugą osobę

3 JAK RADZIĆ SOBIE Z TRUDNYMI LUDŹMI?

Kim są *"trudni ludzie"*? To wszyscy ci awanturnicy, obrażalscy, intryganci, naciągacze, maruderzy, cierpiętnicy, uparciuchy, których zły los postawił na naszej drodze. Ale… czy ty sam nigdy nie bywasz trudny?

RELACJE POD LUPĄ

Gdy kontakty z kimś stają się niewygodne i przykre, zadbaj o odrobinę dystansu i w spokoju przeanalizuj:

- Po co mi ta konkretna relacja?
- Po co mi ta osoba?
- Czy i dlaczego chcę się z nią w ogóle zadawać?
- Jeśli ktoś traktuje cię źle, masz prawo go nie lubić, ale jednocześnie możesz zachować z nim poprawne stosunki, jeśli uznasz, że są nieuchronne lub z jakiegoś powodu niezbędne.

Kolejny krok to spojrzenie na własne intencje:

- Czy w tej relacji zachowuję się fair?
- Czy konstruktywnie wyrażam krytykę?
- Czy wyznaczam granice i umiem ich bronić, nie raniąc przy tym drugiej strony?

Problemy w relacjach – zarówno prywatnych jak i zawodowych – najczęściej wynikają z kłopotów w komunikacji. Można im przeciwdziałać, ale najpierw trzeba je sobie uświadomić. W sposobie komunikacji widać stosunek ludzi do siebie nawzajem.



ZASADY, KTÓRE POMAGAJĄ ZACHOWAĆ BLISKOŚĆ I GWARANTUJĄ, ŻE RELACJA BĘDZIE KWITŁA

1. **Interesujcie się nawzajem, co się z wami dzieje.** W udanych relacjach ludzie dobrze się znają i rozmawiają o bieżących uczuciach, potrzebach, poglądach, wartościach.
2. **Pielęgnujcie uczucia sympatii i podziwu.** Doceniajcie drugą stronę, chwalcie, cieszcie się z odniesionych przez nią sukcesów, podkreślajcie wzajemną akceptację.
3. **Dawajcie sobie uwagę.** Empatia, zaangażowanie, entuzjazm dla propozycji drugiej strony – to wszystko was buduje. Doceniajcie też intencje, a nie tylko skutki zachowań.
4. **Uznawajcie swoją równorzędność przy podejmowaniu decyzji.** Szanujcie się. W dobrych relacjach ludzie potrafią ustępować i uczyć się od siebie nawzajem.
5. **Nie atakujcie się.** Dobre relacje charakteryzuje umiejętność przyznania się obu stron do błędu i szukanie rozwiązań.
6. **Zaakceptujcie fakt, że pewne konflikty pozostaną nierozwiązane.** Szanujcie różnice między wami. Próbujcie je zrozumieć. Dzięki temu nauczycie się z nimi żyć.
7. **Podsycajcie łączące was więzi.** Budujcie zwyczaje.

10 ZASAD POSTĘPOWANIA Z TRUDNYMI LUDŹMI W PRACY

1. ZACHOWAJ DYSTANS
Nie traktuj ich nieprzyjemnych uwag czy dziwacznych zachowań nazbyt osobiście.

2. PRZEPRACUJ NEGATYWNE EMOCJE
Dbaj o siebie, myśląc o tym, co chcesz osiągnąć. Skup się na sposobach radzenia sobie ze stresem, aby nie stracić z oczu konstruktywnych i najbardziej twórczych rozwiązań.

3. NIE OCZEKUJ OD „TRUDNYCH", ŻE SIĘ ZMIENIĄ
Za to ty możesz zmienić rezultaty ich przewidywalnych zachowań, wybierając najlepsze dla samego siebie podejście do danej relacji.

4. NAUCZ SIĘ KONSTRUKTYWNIE REAGOWAĆ
Pomocny będzie komunikat JA – informuj o swoim rozdrażnieniu czy gniewie, bo nikt nie umie czytać w myślach. Niech *„trudny"* dowie się, co czujesz w związku z jego słowami czy zachowaniami oraz gdzie stawiasz granice.

5. JEŚLI TRZEBA, DOKUMENTUJ
Niekiedy lepiej jest mieć dowód na piśmie, nagranie, etc... Dotyczy to zwłaszcza poleceń czy wskazówek od osób, które lubią zmieniać zdanie lub mijać się z prawdą.

6. PYTAJ CO MYŚLĄ INNI
Nie bój się ich opinii i ocen o zadaniu – a gdy masz wątpliwości, pytaj! Najlepsze będą tzw. pytania otwarte, dzięki którym twój rozmówca będzie miał szansę wypowiedzieć się swobodnie i szeroko, a ty – lepiej go zrozumieć.

7. ODWOŁUJ SIĘ DO ZASAD I PROCEDUR
To ułatwia profesjonalną dyskusję o sprawach zawodowych bez uciekania się do osobistych niesnasek.

8. DZIAŁAJ BEZPOŚREDNIO I DYSKRETNIE
Gdy dzieje się coś niepokojącego, najlepsza jest rozmowa twarzą w twarz. Bądź taktowny, nawet gdy jesteś stanowczy. Zawsze bądź konkretny.

9. BĄDŹ BEZPOŚREDNI, ALE POWŚCIĄGAJ NEGATYWNE EMOCJE
Im jesteś spokojniejszy, bardziej rzeczowy, szczery, asertywny, tym łatwiej ci funkcjonować. Szanuj innych i siebie. Zawsze masz możliwość wyboru. Możesz poprosić o uprzejme traktowanie albo wyjść.

10. BĄDŹ ROZBRAJAJĄCO WSPANIAŁOMYŚLNY
Kiedy nasze ego jest zdrowe, możemy pozwolić sobie na hojność. Cudze nadużycia nie są dobrym usprawiedliwieniem dla arogancji z naszej strony. Odwracaj więc złe sytuacje, traktując *„trudnych"* tak, jak sam chciałbyś być traktowany, czyli uprzejmie. To rozbraja!



4 ASERTYWNA KOMUNIKACJA

Asertywność nie jest tylko sztuką mówienia *„NIE”* i obroną własnych granic, ale przede wszystkim sztuką postępowania w zgodzie z samym sobą. Osoba asertywna nikogo nie udaje, jest tym, kim jest - sobą. Czuje się autorem swoich wyborów i decyzji, kontroluje dystans wobec innych ludzi: jest otwarta wtedy, gdy chce być otwarta, stawia natomiast granice wtedy, gdy jest jej to potrzebne. Dlatego zarówno zgoda, jak i odmowa może być asertywna, pod warunkiem, że decyzja jest zgodna z naszym sumieniem i pozostawia poczucie satysfakcji z własnego postępowania.

Alternatywnymi postawami do asertywności w relacjach z innymi są agresja lub uległość. A bycie uległym czy agresywnym jest dla relacji zdecydowanie bardziej zagrażające. Postawa agresywna nie ma absolutnie intencji dbania o relacje, jest raczej nastawiona na niszczenie jej. Uległość, choć to nie tak oczywiste na pierwszy rzut oka, również działa na niekorzyść relacji, bo nie jest szczera, a ciągłe ponoszenie kosztów i nadużywanie siebie prowadzi do poczucia zmęczenia, żalu i złości wobec współpracowników.

Patrząc na tę alternatywę, widać, że żadna z nich nie sprzyja relacjom - ani prywatnym, ani biznesowym. Asertywność nie gwarantuje nam, że każda nasza relacja się utrzyma, ale na pewno maksymalizuje możliwości, dzięki którym możemy z jednej strony dbać o swoje potrzeby, a z drugiej o dobrą relację. Zachowania asertywne powinny być skoncentrowane na wzajemnym dobru i dążeniu do wypracowania wspólnych rozwiązań.

ASERTYWNE KOMUNIKATY

Obszary asertywności obejmują wiele rodzajów komunikatów - wyrażanie próśb, odmawianie, wyrażanie krytyki, reagowanie na krytykę, komplementowanie i przyjmowanie komplementów, wyrażanie emocji i decyzji. Poniższy schemat jest dość uniwersalny i pozwala zbudować komunikat niemal w każdym z tych obszarów. Ponadto zastosowany w całości pozwala maksymalnie zadbać o relacje. Jeśli natomiast ograniczysz swój komunikat do punktu 2, pozostajesz asertywny, ale w minimalnym stopniu dbasz o relacje.

1. DOSTRZEŻ CZYJĄŚ PERSPEKTYWĘ

Usłysz, zobacz i nazwij czyjąś potrzebę/opinię/pogląd/zdanie/emocje/zachowanie. Sytuacje opisuj w kategoriach faktów, a nie ocen, opinii czy interpretacji.

2. WYRAŹ SWOJE STANOWISKO I WYJAŚNIJ JE

Jasno wyraź swoje stanowisko – NIE zrobię tego/myślę inaczej/czuję inaczej/podejmuję inną decyzję. Wyjaśnij, dlaczego podejmujesz taką decyzję.

3. ZAPROPONUJ ROZWIĄZANIE

Jeśli jest to potrzebne, zaproponuj rozwiązanie lub pracę nad wypracowaniem wspólnego rozwiązania.

Osoba asertywna zna i respektuje swoje prawa, ale pamięta przy tym, że takie same prawa należą się każdej innej osobie na świecie.

Wierzę, że mam prawo/że Ty masz prawo:

- Prosić o to czego chcę
- Wyrażać swoje zdanie i uczucia oraz okazywać emocje
- Nie być dyskryminowanym
- Podejmować decyzje i ponosić ich konsekwencje
- Decydować, czy chcę się angażować w czyjeś problemy
- Popełniać błędy
- Dostawać to, za co płacę
- Zmieniać swoje decyzje

5 POROZUMIENIE BEZ PRZEMOCY – PBP (NONVIOLENT COMMUNICATION – NVC)

Twórcą tej idei jest amerykański psycholog Marshall B. Rosenberg. Zaproponował sposób komunikacji, w którym odchodzi się od paradygmatu szukania winnego, ustalania za wszelką cenę, kto ma rację, na rzecz budowania relacji i wypracowania na jej podstawie rozwiązań wygrany - wygrany. Nie ma tu miejsca na przemoc, strach, ocenianie, co dobre, a co złe. W zamian jest skupienie się na faktach, obserwowanie oraz refleksja. Zastanowienie się, jakie uczucia, a zatem i potrzeby, wywołują w nas dane sceny, sytuacje czy zachowania drugiego człowieka. Nie ma spychania na kogoś odpowiedzialności za własne samopoczucie. Jest koncentracja na słuchaniu, dbanie o siebie i innych. W efekcie mamy atmosferę porozumienia i większy spokój. Więcej entuzjazmu i nowych pomysłów.



PbP (NVC) skupia uwagę na czterech elementach komunikatu, jaki wysyłamy i jaki odbieramy od innych: na spostrzeżeniach, uczuciach, potrzebach i wyrażaniu próśb. Poprzez te cztery obszary z jednej strony możemy szczerze wyrazić siebie, a z drugiej empatycznie reagować na innych.



1. SPOSTRZEŻENIA

Komunikat według modelu PbP zaczynamy od opisania spostrzeżeń, czyli faktów pozbawionych oceny.

2. UCZUCIA

Drugim krokiem PbP jest rozpoznanie i nazywanie uczuć.

3. POTRZEBY

Trzecim krokiem w komunikacji PbP jest wyrażanie potrzeb, które są źródłem naszych uczuć.

4. PROŚBA

Ostatnim krokiem PbP jest prośba do rozmówcy o to, co chcielibyśmy od niego otrzymać.

PRZYKŁADY Z PLANU

OPERATOR KRYTYKUJE TECHNIKA OŚWIETLENIA

Kontekst: Operator widzi, że światło nie jest ustawione tak, jak chciał.
Instynktowna reakcja: *„Znowu źle ustawiłeś światło, ile razy można ci tłumaczyć?!”*

PBP (NVC):
Obserwacja: Światło z lewej strony daje cień na twarzy aktorki.
Uczucie: Jestem zły, bo...
Potrzeba: ...zależy mi na spójnym efekcie wizualnym.
Prośba: **„Czy możemy spróbować przestawić lampę o dwa metry w lewo?”**

ASYSTENT REŻYSERA DO EKIPY TECHNICZNEJ

Kontekst: Technicy rozmawiają w trakcie ujęcia.
Instynktowna reakcja: *„Ciszej tam wreszcie! Ile razy mam powtarzać?!”*

PBP (NVC):
Obserwacja: Znów słyszę rozmowy w trakcie nagrania.
Uczucie: To rozprasza i wkurza...
Potrzeba: ...potrzebuję ciszy, żeby ekipa i aktorzy mogli się skoncentrować.
Prośba: **„Czy możecie chwilowo wstrzymać rozmowę do końca ujęcia?”**

AKTORKA DO REŻYSERA PO TRUDNEJ SCENIE

Kontekst: Reżyser daje mocny feedback po kilku nieudanych dublach.
Instynktowna reakcja: *„Nie wiem, o co ci chodzi! Robię, co mogę, a ty ciągle niezadowolony!”*

PBP (NVC):
Obserwacja: Po ostatnich dwóch ujęciach mówiłeś, że emocje były zbyt słabe.
Uczucie: Czuję się niepewnie...
Potrzeba: ...chcę zrozumieć twoją wizję i poczuć, że idziemy w tym samym kierunku.
Prośba: **„Czy możesz mi pokazać przykład albo opisać konkretniej, czego szukasz w tej scenie?"**

PRODUCENT DO REŻYSERA – NAPIĘTY BUDŻET

Kontekst: Reżyser chce dodatkowy dzień zdjęciowy, producent nie ma pieniędzy.
Instynktowna reakcja: *„Znowu chcesz więcej! Nigdy nie potrafisz się zmieścić w budżecie!"*

PBP (NVC):
Obserwacja: Trzeci raz pojawia się pomysł dodatkowego dnia zdjęciowego.
Uczucie: Już mnie to niepokoi...
Potrzeba: ...potrzebuję pewności, że budżet zostanie utrzymany.
Prośba: **„Czy możemy wspólnie sprawdzić, czy da się skrócić plan, zamiast dokładać dzień?"**

PRZYKŁADY REAKCJI W SYTUACJACH TRUDNYCH

Ustawienie granicy – komunikat-JA Jeśli ktoś mnie obraża, jasno komunikuję granicę – nie zgadzam się na taki sposób rozmowy.	**Przykład reakcji:** „*Kiedy podnosisz głos i mówisz w taki sposób, czuję się atakowany. Nie mogę uczestniczyć w rozmowie, jeśli to będzie się powtarzać*”.
Zmiana kanału – przeniesienie rozmowy Jeżeli nie da się prowadzić rozmowy na gorąco, proponuję zmianę formy.	**Przykład reakcji:** „*Ta rozmowa robi się zbyt emocjonalna. Zapiszmy to i wróćmy do tego na następnym spotkaniu*”.
Wsparcie z zewnątrz Jeśli rozmowa jest agresywna, a ja nie mogę sam sobie poradzić, włączam osobę trzecią (koordynator, mediator, HR, producent).	**Przykład reakcji:** „*Chciałbym, żebyśmy tę sprawę omówili przy udziale kierownika planu, bo teraz nie czuję się bezpiecznie w tej rozmowie*”.
Zabezpieczenie siebie – wyjście z sytuacji Jeśli rozmówca nadal krzyczy/obraża, mam prawo przerwać kontakt i wyjść.	**Przykład reakcji:** „*Słyszę, że jesteś bardzo zdenerwowany. Kiedy będziesz gotów rozmawiać spokojnie, możemy wrócić do tematu. Teraz kończę rozmowę*”.
Decyzja o odejściu z relacji/ współpracy Jeśli przemoc słowna powtarza się i nie ma chęci zmiany – chronię siebie poprzez zakończenie współpracy.	**Przykład reakcji:** „*Próbowałem wyjaśniać i stawiać granice, ale ponieważ ta forma komunikacji się powtarza, nie mogę dalej pracować w takich warunkach*”.



6 AUTORYTET CZYLI ZMIANA PARADYGMATÓW PRZYWÓDZTWA

Rozwój przywództwa od lat 50. XX wieku to **przejście od kontroli do relacji, wartości i empatii.** Oto kluczowe zmiany paradygmatów autorytetu:

1. Od Kontroli do Celu (Lata 50. – 80. XX w.)
Peter Drucker i Zarządzanie przez Cele: Drucker (lata 50.) zmienił paradygmat z zarządzania przez kontrolę procesu na zarządzanie przez mierzalny wynik. Autorytet opiera się tu na wiedzy i efektywności. Wykonawca jest partnerem w ustalaniu celów, ale nacisk jest zadaniowy.
Metoda *„kija i marchewki"* to podejście mocno zakorzenione w behawioryzmie (B.F. Skinner), które postrzega pracownika jako reagującego na bodźce zewnętrzne (kary i nagrody). Autorytet jest transakcyjny i hierarchiczny.

2. Psychologiczne wzbogacenie i służba (Lata 60. – 90. XX w.)
W tej fazie zarządzanie zaczęło uwzględniać psychologię pracownika i jego wewnętrzne potrzeby.

Motywatory i Benefity: W oparciu o prace Herzberga (Teoria Dwóch Czynników) i Maslowa zrozumiano, że benefity i wynagrodzenie (czynniki higieny) nie motywują długoterminowo. Prawdziwa motywacja (wzrost, odpowiedzialność) wynika z motywatorów wewnętrznych. Autorytet musi tworzyć środowisko do tej samorealizacji.

Przywództwo Służące (Servant Leadership): Robert K. Greenleaf (lata 70.) postulował, że **Lider służy pracownikom - wspiera rozwój, autonomię, dobrostan,** a nie odwrotnie. Autorytet jest budowany na zaufaniu i służbie.

3. Wartości i Samozarządzanie (XXI w.)
Nacisk przesunął się z celów na wspólną kulturę, wizję i autonomię.

Zarządzanie przez Wartości (MbV): Propagowane przez Simonsa Dolana i Salvadora Garcię. W tym modelu kluczowe jest to, czy decyzje są zgodne ze wspólnymi wartościami (np. uczciwość, innowacyjność). Autorytet wynika z moralnej spójności lidera i organizacji.

Organizacje Turkusowe (Teal Organizations): Spopularyzowane przez Frederica Laloux (Pracować Inaczej). To radykalne odejście od hierarchii na rzecz samozarządzania (rozproszony autorytet), ewolucyjnego celu (purpose) i całościowości (możemy być sobą w pracy). **Tradycyjny autorytet jest niemal całkowicie zastąpiony przez autorytet naturalny, oparty na kompetencjach osób i relacjach.**

4. Empatyczne Przywództwo (obecne trendy)
Obecny paradygmat, niezbędny w czasach złożoności (i pracy zdalnej - zwłaszcza w przemysłach kreatywnych), **łączy zaufanie z głębokim zrozumieniem ludzkich emocji.**

Empatyczne Przywództwo (Leadership based on Empathy): Promowane przez specjalistów od inteligencji emocjonalnej (np. Daniel Goleman) i wrażliwości (np. Brene Brown). Lider/Twórca koncentruje się na aktywnym słuchaniu i zrozumieniu perspektywy pracownika/współtwórcy.

Autorytet oparty na Empatii: W tym modelu autorytet wynika ze zdolności do budowania głębokiej, ludzkiej relacji. Lider, który potrafi zaspokoić psychologiczne potrzeby zespołu (widoczność, uznanie, bezpieczeństwo), zyskuje **lojalność i zaangażowanie** - a to stanowi najsilniejszą formę autorytetu w nowoczesnym zarządzaniu.



JAK NOWE POKOLENIE WIDZI DZIŚ LIDERA?

Nowe pokolenie, które dorastało w świecie szybkiej informacji, mediów społecznościowych i kryzysów klimatycznych/ekonomicznych – odrzuca tradycyjny, hierarchiczny model autorytetu. Młodzi widzą rolę lidera przede wszystkim jako:

- **Katalizatora wzrostu, a nie szefa:** Lider nie ma *„rozkazywać”*, lecz wspierać rozwój i usuwać przeszkody (Servant Leadership). Oczekuje się, że menedżer będzie coachem i mentorem, a nie nadzorcą.
- **Ucieleśnienie wartości (Autentyczność):** Lider musi być autentyczny i kierować się wartościami (Zarządzanie przez Wartości). Liczy się spójność między tym, co mówi, a tym, co robi. Tolerancja dla hipokryzji jest niska.
- **Lidera empatycznego:** oczekuje się Inteligencji Emocjonalnej i empatycznego przywództwa. Lider powinien pytać o dobrostan psychiczny, rozumieć wyzwania związane z balansem praca-życie prywatne i tworzyć bezpieczeństwo psychologiczne.
- **Promotora celowości (Purpose-Driven):** młode pokolenie szuka głębszego sensu. Lider musi jasno komunikować, jak praca zespołu wpływa na świat (duży obraz), łącząc zadania z misją firmy, a najlepiej z pozytywną zmianą społeczną lub środowiskową.

Stąd skuteczność lidera we współczesnym środowisku opiera się na zaufaniu, transparentności i **decentralizacji autorytetu.**

W produkcji AV nie jest możliwe ani wskazane zupełne odejście od hierarchii - ktoś musi podejmować decyzje, inni muszą wiedzieć, co i jak mają wykonać. Jednocześnie nie ma zgody i miejsca na usprawiedliwianie przemocy i nadużyć dorobkiem, pozycją czy doświadczeniem Twórcy.

7 PUŁAPKI POSTRZEGANIA DRUGIEJ OSOBY (ZAKRZYWIENIA POZNAWCZE)

Zakrzywienia poznawcze (błędy poznawcze) są automatycznymi, nieświadomymi błędami w myśleniu, które wpływają na sposób, w jaki przetwarzamy informacje i podejmujemy decyzje.

W kontekście oceny wyników, rekrutacji czy rozwiązywania konfliktów mogą prowadzić do niesprawiedliwych i subiektywnych wniosków, zamiast opierać się na faktach i mierzalnych wskaźnikach.



NAZWA ZAKRZYWIENIA	DEFINICJA I MECHANIZM DZIAŁANIA	PRZYKŁAD W KONTEKŚCIE BRANŻY AV
EFEKT HALO (EFEKT AUREOLI)	Tendencja do rozciągania pozytywnej oceny jednej cechy (np. uroda, charyzma, wybitny sukces w jednym projekcie) na całą osobę i wszystkie jej kompetencje.	Reżyser, który zdobył dużą nagrodę za swój debiut, jest automatycznie postrzegany jako doskonały lider, komunikator i manager ekipy, mimo braku faktycznych dowodów na te kompetencje.
EFEKT ROGU (EFEKT DIABŁA)	Odwrotność Efektu Halo. Tendencja do rozciągania negatywnej oceny jednej cechy (np. nieśmiałość, bycie w konflikcie z jedną osobą) na wszystkie kompetencje i ogólną wartość osoby.	Aktor, który spóźnił się raz na plan, jest później oceniany przez kierownika produkcji jako nieprofesjonalny, niezdyscyplinowany i ogólnie niegodny zaufania we wszystkich aspektach pracy.

NAZWA ZAKRZYWIENIA	DEFINICJA I MECHANIZM DZIAŁANIA	PRZYKŁAD W KONTEKŚCIE BRANŻY AV
PIERWSZE WRAŻENIE	Skupienie się na informacjach uzyskanych na początku interakcji i rzutowanie ich na późniejszą ocenę. **Pierwsze wrażenie jest ważniejsze niż faktyczne długoterminowe wyniki.**	Kandydatka na stanowisko producenta została negatywnie oceniona podczas rozmowy rekrutacyjnej z powodu zdenerwowania i braku płynności w wypowiedzi, a rekruter zignorował jej wieloletnie doświadczenie i sukcesy w CV.
BŁĄD OSTATNIEGO WRAŻENIA (EFEKT ŚWIEŻOŚCI)	Tendencja do nadawania największej wagi informacjom najświeższym, które miały miejsce tuż przed momentem oceny, ignorując wcześniejsze, bardziej stabilne dowody.	Manager ocenia zespół pod koniec roku, skupiając się głównie na problemach, które wystąpiły w ostatnim miesiącu zdjęć, całkowicie zapominając o 10 miesiącach efektywnej i bezbłędnej pracy.
BŁĄD PODOBIEŃSTWA (PODOBIEŃSTWO DO OCENIANEGO)	Tendencja do nieświadomego faworyzowania osób, które wydają się podobne do oceniającego (np. wiek, płeć, pochodzenie, hobby, uczelnia, na której studiowali).	Producent/ka zatrudnia nowego członka ekipy, który ukończył tę samą szkołę filmową lub jest w tym samym wieku, przypisując mu automatycznie wyższe kompetencje i potencjał niż innemu, obiektywnie lepszemu kandydatowi.
STEREOTYPIZACJA	Ocena oparta na uogólnionych przekonaniach na temat grupy, do której należy dana osoba (np. płeć, stanowisko, wiek), zamiast na jej indywidualnych cechach i osiągnięciach.	Przekonanie, że *„młodzi scenarzyści są nieodpowiedzialni”* lub *„kobiety na stanowiskach kierowniczych są zbyt emocjonalne”*, co skutkuje niewłaściwą oceną ich pracy lub odmową awansu.
BŁĄD CENTRALNEJ TENDENCJI	Tendencja do unikania skrajnych ocen (bardzo złych lub bardzo dobrych) i grupowania większości ocen w środku skali, nawet jeśli wyniki pracownika na to nie wskazują. **Oceny są mało zróżnicowane i nie odzwierciedlają rzeczywistych wyników.**	Kierownik obsady wystawia wszystkim statystom *„ocenę dobrą”*, unikając oceny *„znakomitej”* (mimo świetnego zaangażowania niektórych) i *„słabej”* (mimo niskiej dyscypliny innych), aby uniknąć konieczności uzasadniania skrajności.
BŁĄD KONTRASTU	Tendencja do oceniania osoby poprzez porównywanie jej z inną osobą, która była oceniana bezpośrednio przed nią, a nie poprzez obiektywne standardy.	Scenarzysta A, który jest przeciętny, zostaje oceniony jako *„wybitny”*, ponieważ był oceniany bezpośrednio po Scenarzyście B, którego praca była katastrofalna. Oceny nie są obiektywne, lecz są efektem kontrastu.

8 EFEKTYWNA WSPÓŁPRACA

1. DELEGOWANIE ZADAŃ

Delegowanie to nie tylko przekazanie pracy, ale przekazanie **odpowiedzialności** i **uprawnienia** do jej wykonania.

Jak konstruować komunikat:

P – Po co? (Cel i kontekst): Zawsze zacznij od wyjaśnienia, dlaczego to zadanie jest ważne i jak wpisuje się w szersze cele. Poczucie sensu (purpose) zwiększa motywację.
„Przygotuj analizy trendów rynkowych na kwartał, ponieważ potrzebujemy danych do podjęcia strategicznej decyzji o produkcji X".

O – **Oczekiwany rezultat:** Jasno zdefiniuj, co jest akceptowalnym efektem (a nie procesem). Używaj mierzalnych wskaźników (KPI).
„Analiza musi zawierać przynajmniej trzy kluczowe trendy wraz z prognozą ryzyka dla każdego z nich, w formie maksymalnie 10 slajdów".

A – Autorytet i granice: Określ zakres uprawnień, swobody i zasoby, jakie osoba ma do dyspozycji.
„Masz pełny dostęp do baz i bezpośredniej konsultacji z działem sprzedaży w celu uzyskania danych. Ale tylko w trybie widoku, bez uprawnień do zmian filtrów i sortowania, więc trzeba będzie zrobić własne zestawienia".

Na co zwracać uwagę:

- Dopasowanie do osoby: Deleguj zadanie osobie, która ma kompetencje lub potencjał do ich rozwinięcia.
- Wysłuchanie: Upewnij się, że osoba delegowana ma możliwość zadawania pytań i powtórzenia własnymi słowami, co zrozumiała i jakie są jej obawy (tzw. check for understanding).
- Wycofanie się z procesu: Gdy delegujesz odpowiedzialność, musisz zrezygnować z mikrozarządzania sposobem wykonania (wskazówki, porównania *„tak jak tamto"*). Skupiaj się tylko na rezultacie.

Czego unikać:

- *„Zrób to, jak ja bym to zrobił"* – unikaj narzucania własnej metody pracy; ograniczaj się do celu.
- Delegowanie bez autorytetu – nie powierzaj komuś zadania, jeśli nie dasz mu zasobów lub uprawnień do jego realizacji.
- Delegowanie w ostatniej chwili – daj wystarczająco dużo czasu na wykonanie zadania.

2. EGZEKWOWANIE WYKONANIA I MONIT KONTROLNY

Egzekwowanie nie powinno być karaniem, lecz procesem **wsparcia** i **wczesnej interwencji**. Monit kontrolny to klucz do utrzymania tempa.

Jak konstruować komunikat (monit kontrolny):

- Termin i częstotliwość (Kontrakt): ustalcie z góry, kiedy i jak ma się odbyć pierwszy monit kontrolny.
  „Spotkajmy się w czwartek o 10:00 na 15 minut, żeby zweryfikować, czy są jakieś niespodziewane blokady. To będzie tylko monit kontrolny, nie pełna prezentacja".
- Focus na problemach, nie winie: W trakcie monitu kontrolnego skup się na identyfikacji przeszkód, a nie na ocenie dotychczasowej pracy.

„Wiem, że dział kostiumów ma opóźnienia. Jakie są twoje trzy największe blokady na dziś? Jak mogę Ci pomóc je usunąć?”

Na co zwracać uwagę:

- Proaktywność: Nigdy nie czekaj do terminu końcowego. Im wcześniej zidentyfikujesz problem, tym niższy będzie koszt i czas jego naprawy.
- Używanie narzędzi: Upewnij się, że zadania są wpisane w system zarządzania projektami lub planer z jasno określonymi terminami i kamieniami milowymi.
- Sygnały ostrzegawcze: Zwracaj uwagę na unikanie kontaktu, mgliste odpowiedzi, brak dostępu do kluczowych danych – to sygnały, że zadanie może być zagrożone.

Czego unikać:

- Pytanie *„Czy to już jest gotowe?”*: Unikaj pytań, które sprowadzają się tylko do presji. Zadawaj pytania, które szukają blokad i wsparcia.
- Zbyt częsta kontrola (mikrozarządzanie): Ustalony monit kontrolny powinien być wystarczający. Zbyt częsta kontrola podważa zaufanie.

3. ODBIÓR EFEKTÓW (AKCEPTACJA VS POPRAWKI)

Moment odbioru jest krytyczny: to ostatnia szansa na feedback rozwojowy i budowanie poczucia kompetencji u wykonawcy.
Jak konstruować komunikat:

- Akceptacja: Zawsze zaczynaj od pozytywnego feedbacku, łącząc go z wcześniej zdefiniowanym celem.

„Świetna robota! Analiza jest wyczerpująca i spójna. Szczególnie doceniam, że zidentyfikowałeś ten niszowy trend – to przekraczało wstępne oczekiwania. Zgodnie z naszym kontraktem zadanie jest zakończone i zaakceptowane”.

- Poprawki (Konstruktywny Feedback): używaj modelu ORS Feedback: Opisu, Reakcji, Sugestii.

„Analiza jest bardzo obiecująca i kluczowe trendy są trafne (pozytywne). Wymaga jednak poprawki (decyzja): brakuje prognozy finansowej, o którą prosiłem (opis luki). Proponuję, abyś dodał prostą tabelę do jutra do 14:00 (sugestia i termin)”.



Na co zwracać uwagę:

- Obiektywność: Oceniaj efekt pracy, a nie osobę. Trzymaj się ustalonego na początku oczekiwanego rezultatu.
- Konkretność: Poprawki muszą być mierzalne i jasne. Unikaj ogólników typu *„to mi się nie podoba”,* zamiast tego powiedz: *„Zmień kolory, aby zachować spójność z marką studia”.*
- Termin poprawki: Jeśli konieczne są poprawki, ustal na nie nowy, konkretny termin.

Czego unikać:

- Brak feedbacku: Akceptacja bez pochwały lub odrzucenie bez uzasadnienia demotywuje.
- Feedback emocjonalny: Nigdy nie zaczynaj komunikatu od emocji (*„Jestem zły/zawiedziony, bo...”*). Skup się na faktach i lukach w efekcie końcowym.
- Zmiana wymagań: Nie żądaj elementów, które nie były ustalone w fazie delegowania (chyba że pojawiły się nowe okoliczności, co należy jasno wyjaśnić i uzasadnić).

9 PRZEKAZYWANIE KONSTRUKTYWNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ

Informacja zwrotna (feedback) jest kluczowym elementem efektywnej komunikacji i zarządzania, zwłaszcza w środowisku kreatywnym i produkcyjnym, gdzie często dochodzi do napięć na płaszczyźnie walidacji efektów kreacji. Może przybierać dwie formy: krytyki lub konstruktywnej wskazówki, która służy poprawie wyników, rozwojowi kompetencji i wzmocnieniu relacji.



KLUCZOWE ZASADY UDZIELANIA KONSTRUKTYWNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ

- **CELOWOŚĆ:** Informacja zwrotna ma służyć rozwojowi i poprawie, a nie tylko wyrażaniu niezadowolenia. Musi być powiązana z celami projektu/zadania lub rolą pracownika.
- **NEUTRALNOŚĆ:** Koncentruj się na **zachowaniu/czynności**, a nie na **osobie** czy jej charakterze. Unikaj generalizowania typu: *„Jesteś nieprofesjonalny/a”*.
- **KONKRETNOŚĆ:** Mów o konkretnych, obserwowalnych działaniach lub elementach składowych i ich skutkach, unikaj ogólników. Rzadko cała scena jest z gruntu zła, najczęściej któryś z elementów zawiódł, a to łatwiej naprawić, zamiast porzucać całą produkcję.
- **AKTUALNOŚĆ:** Przekazuj informację jak najszybciej po zaistnieniu/zaobserwowaniu sytuacji, tak aby była ona skuteczna i łatwa do powiązania z wydarzeniem.

KONSTRUKCJA INFORMACJI ZWROTNEJ (METODA FUKO/STAR)

METODA	ELEMENT	OPIS
FUKO/ **S**TAR	Fakt (F)/ Sytuacja (S)	Opisz konkretne **faktyczne zdarzenie** (co się stało, kiedy, gdzie), bez interpretacji.
F**U**KO/ S**T**AR	Uczucia (U)/ Zadanie (T)	Nazwij swoje **uczucia** (FUKO) lub **zadanie** do wykonania (STAR).
FU**K**O/ ST**A**R	Konsekwencje(K)/ Akcja (A)	Opisz **konsekwencje** tego zachowania dla projektu, zespołu, klienta oraz jakie było pożądane **Działanie/Akcja.**
FUK**O**/ STA**R**	Oczekiwania (O)/ Rezultat (R)	Jasno sformułuj **Oczekiwania** na przyszłość lub pożądany **Rezultat**.

PRZYKŁAD KONSTRUKCJI (FUKO):

- **Fakt:** *„Na wczorajszym spotkaniu z koproducentem dotyczącym budżetu* [Fakt/Sytuacja]*...”*
- **Uczucia:** *„... poczułem dużą presję, kiedy przerwałaś mi dwukrotnie w trakcie przedstawiania kosztorysu* [Uczucia]*...”*
- **Konsekwencje:** *„... co spowodowało, że musieliśmy wrócić do omówienia przerwanego wątku, marnując 10 minut spotkania* [Konsekwencje]*...”*
- **Oczekiwania:** *„... Oczekuję, że w przyszłości zaczekasz na koniec mojej wypowiedzi, a wszelkie pytania zanotujesz i zadasz, gdy skończę* [Oczekiwania/Rezultat]*”.*

PUŁAPKI W PRZEKAZYWANIU INFORMACJI ZWROTNEJ

Pułapki to zachowania, które zamieniają konstruktywny feedback w demotywującą krytykę lub stwarzają pole do manipulacji:

- **Ocenianie i etykietowanie** – używanie zwrotów typu *„To było głupie”*, *„Jesteś nieodpowiedzialny/a”*, co zmusza do obrony.
- **Generalizowanie** – stosowanie słów *„zawsze”*, *„nigdy”* (*„Ty zawsze spóźniasz się z raportami”*).
- **„Kanapka krytyki”** (Sandwich Feedback) popularne w latach ’90 – to osadzanie negatywnej informacji między dwiema pozytywnymi (*„To świetny pomysł, tylko słabe wykonanie, ale masz potencjał!”*). Odbiorca często ignoruje sedno problemu, koncentrując się na pozostałych elementach.
- **Brak prywatności** – udzielanie korekty na forum zespołu, publicznie lub przy osobach trzecich, co jest poniżające i narusza godność osobistą.
- **Przekazywanie niejasnych oczekiwań** – kończenie feedbacku na opisie problemu bez wyraźnego wskazania, jakie ma być pożądane działanie w przyszłości.

PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

- **Zawsze proś o zgodę** – Zacznij od: *„Czy masz teraz chwilę na omówienie pewnej kwestii związanej z X?”* To buduje szacunek i przygotowuje odbiorcę.
- **Używaj języka „Ja”** – Mów o swoich uczuciach i konsekwencjach dla Ciebie lub projektu: *„Czuję się zaniepokojony, gdy...”*, zamiast: *„Ty mnie irytujesz, bo...”*.
- **Zadbaj o przyszłość** – Pamiętaj, że przekazywanie informacji jest częścią dbania o dobrostan psychiczny i twórczy zespołu. Ma wspierać, a nie łamać.
- **Oddzielaj informację zwrotną od delegowania i egzekwowania** – Nie próbuj przekazywać feedbacku, delegować nowego zadania i monitorować kontroli w jednej rozmowie. Utrudnia to skupienie i zrozumienie.
- **Praktykuj aktywne słuchanie** – Po przekazaniu informacji daj przestrzeń na odpowiedź. Upewnij się, że odbiorca dobrze zrozumiał Twój przekaz: *„Jak Ty to widzisz? Co zrobisz inaczej następnym razem?”*

10 PIRAMIDA NIENAWIŚCI – CZYLI SKĄD SIĘ BIERZE ZŁO

UPRZEDZENIA > NIENAWIŚĆ > PRZEMOC



Gordon W. Allport (1897–1967) stworzył Skalę Uprzedzeń i Dyskryminacji (Allport's Scale of Prejudice and Discrimination, 1954r.), która funkcjonuje również pod nazwą Piramida Nienawiści.

Skala ta ilustruje, jak pozornie nieszkodliwe wyrażenia uprzedzeń mogą, jeśli pozostaną niekontrolowane, prowadzić do coraz poważniejszych form krzywdy i przemocy, aż do ludobójstwa.

Główne założenie Allporta jest takie, że działania na niższych szczeblach skali torują drogę dla bardziej ekstremalnych i destrukcyjnych zachowań na wyższych szczeblach. Skala składa się z pięciu (lub sześciu, w zależności od późniejszych adaptacji) stopni, ułożonych hierarchicznie od najmniej do najbardziej szkodliwych:

1. **Komunikacja** – język, gesty, symbole, znaki, mowa nienawiści i obelgi. Swobodne wyrażanie negatywnych stereotypów, żartów, plotek, wrogich opinii na temat grupy obcej. Jest często uważana za *„nieszkodliwą”*, ale tworzy klimat, w którym dyskryminacja staje się akceptowalna, jeśli nie zostanie zastopowana.
2. **Unikanie** – aktywne unikanie kontaktu z osobą lub członkami grupy. Choć celowo nie wyrządza się bezpośredniej krzywdy fizycznej, izolacja powoduje szkodę psychologiczną i wykluczenie społeczne.
3. **Dyskryminacja** – wykluczenie i aktywne odmawianie osobie/grupie równych szans i praw. Uprzedzenia przekładają się na czyny, np. poprzez odmawianie dostępu do pracy, edukacji, mieszkań czy usług publicznych.
4. **Atak fizyczny** – przestępstwa z nienawiści (hate crimes). Akty wandalizmu, niszczenie mienia (np. palenie budynków, aktów kultu) oraz akty przemocy fizycznej wobec osób (pobicie, lincze).
5. **Eksterminacja** – ludobójstwo (Genocide). Próba usunięcia lub masakra całej grupy (lub jej dużej części), na przykład ze względu na narodowość, rasę, religię czy światopogląd (np. Holokaust, ludobójstwo w Rwandzie).



WNIOSKI ALLPORTA

Badania Allporta, opisane głównie w *„The Nature of Prejudice”* a także liczne prace, powstałe na podstawie jego skali prowadzą do następujących wniosków:

Płynność i eskalacja: Allport wykazał, że **nienawiść ma charakter progresywny. Jeśli uprzedzenia na niższych poziomach skali (mowa nienawiści, unikanie) nie spotykają się ze sprzeciwem społecznym lub instytucjonalnym, to stają się one znormalizowane. Ta normalizacja ułatwia społeczeństwu mentalne przejście do bardziej szkodliwych form działania.**

Rola stereotypu i uprzedzenia: Allport rozróżnił stereotypy (przekonania na temat grupy) od uprzedzeń (wrogie lub negatywne postawy).
Stwierdził, że uprzedzenie jest postawą poprzedzającą dyskryminację (działanie).

Brak bezpośredniego powiązania psychicznego: Allport zauważył, że nie każdy, kto używa mowy nienawiści, automatycznie staje się zabójcą. Jednakże społeczne przyzwolenie na mowę nienawiści (stopień 1) tworzy atmosferę i legitymizację, która jest niezbędna, aby innym jednostkom było łatwiej przejść do najbardziej destrukcyjnych czynów (stopień 5).

Hipoteza kontaktu: to jeden z najbardziej trwałych wkładów Allporta w badania nad uprzedzeniami - stwierdził on, że kontakt między grupami obcymi może zmniejszać uprzedzenia, pod warunkiem spełnienia czterech warunków: równy status, wspólne cele, współpraca między grupami oraz wsparcie ze strony władz/norm społecznych.

11 KONFLIKT – DYNAMIKA I PUNKTY ZAPALNE

DEFINICJA KONFLIKTU WG MORTONA DEUTSCHA

Konflikt według Mortona Deutscha to sytuacja, w której występują działania niezgodne ze sobą, gdzie jedno działanie przeszkadza, neguje lub utrudnia działanie drugiej strony, przy czym **strony są wobec siebie zależne**. Konflikt może pojawić się na tle sprzecznych interesów, celów, wartości, przekonań lub nieporozumień między stronami. Deutsch podkreśla, że konflikty są zwykle mieszanką procesów konkurencyjnych i kooperacyjnych, a przebieg i skutki konfliktu zależą od proporcji tych elementów.

Zależne – działanie jednej strony wpływa na drugą i odwrotnie, np. praca przy jednym filmie, projekcie, zespole, podległość służbowa.

Jeśli jedna strona pomyśli, że jej potrzeby są zagrożone – już mamy konflikt ukryty. Żeby stał się jawny, potrzebne jest działanie (mowa, czyn, gest).

Obecność rozjemcy (osoby zaufanej) może szybko i sprawnie rozwiązać spór, pod warunkiem, że jej postawę kształtują następujące cechy:

- **Bezstronność** – unika ocen zachowań stron, skupia się na zrozumieniu ich perspektyw, wsparciu w nazwaniu stanów, odczuć, myśli, emocji, potrzeb.
- **Neutralność** – nie daje gotowych rozwiązań i rad, pomaga nakierować rozmowę oraz przełożyć potrzeby na rozwiązania.
- **Dobrowolność** – zamiast presji daje przestrzeń do sprawdzenia, czy istnieje możliwość porozumienia, na jakiej płaszczyźnie, wypracowania scenariusza działań w zgodzie z każdą ze stron.
- **Poufność** – dba o utrzymanie zaufania i otwartości stron wobec niej i siebie samych.
- **Ukierunkowanie na przyszłość** – nie szuka winnego, tylko skupia na rozwiązaniach, które pozwolą uniknąć sytuacji i błędów w przyszłości.

PUNKTY ZAPALNE – SYTUACJE, POSTAWY I ZDARZENIA ESKALUJĄCE KONFLIKT

- **Niezrozumienie i błędna komunikacja** – niejasne przekazy, przeinaczenia, brak słuchania
- **Sprzeczne interesy i cele** – dążenie do ograniczonych zasobów lub wpływów
- **Brak zaufania i negatywne nastawienie** – uprzedzenia, negatywne stereotypy
- **Poczucie niesprawiedliwości** – subiektywne odczucie krzywdy lub nierównego traktowania
- **Rywalizacja i walka o władzę** – pragnienie dominacji lub kontroli
- **Nieelastyczność i brak otwartości** – sztywne stanowiska i brak gotowości do kompromisu
- **Tło emocjonalne** – silne emocje jak złość, frustracja, strach, które zaostrzają reakcje



KOŁO KONFLIKTU WG CHRISTOPHERA MOORA

Christopher Moore wyróżnił pięć głównych źródeł konfliktu, które tworzą tzw. Koło Konfliktu – narzędzie pomagające zrozumieć, gdzie leżą przyczyny sporu i jak działa dynamika konfliktu:

- **Dane** – informacje i ich interpretacja
- **Relacje** – emocje i wzajemne nastawienie
- **Interesy** – potrzeby i cele stron
- **Struktura** – układy władzy i zasoby
- **Wartości** – przekonania i światopoglądy



DYNAMIKA KOŁA KONFLIKTU

1. Konflikty najczęściej mają kilka współistniejących źródeł i obejmują więcej niż jeden obszar tematyczny. Na przykład nieporozumienie informacyjne (dane) może szybko przerodzić się w konflikt relacji i interesów, jeśli nie zostanie szybko rozwiązane.
2. Praca z konfliktem wymaga identyfikacji tych obszarów i ich adresowania, a zrozumienie i identyfikacja, które z tych obszarów są dominujące, pomaga w skutecznej interwencji i znalezieniu rozwiązań, zanim spór rozleje się na inne obszary.

- **Konflikt danych** – informacje, których zabrakło, fałszywe dane lub różne interpretacje faktów, które mogą prowadzić do nieporozumień. Wynika z braku, błędnej interpretacji lub sprzecznych informacji.
- **Konflikt relacji** – oparty jest na emocjach, złej komunikacji, braku zaufania i negatywnych stereotypach między stronami. Emocjonalne tło, historia wzajemnych interakcji, uprzedzenia i negatywne uczucia między stronami.
- **Konflikt interesów** – dotyczy sprzecznych potrzeb, celów lub pragnień, np. walka o ograniczone zasoby lub wpływy. Ukryte potrzeby i motywacje leżące za stanowiskami stron. Rozpoznanie ich może pomóc w znalezieniu rozwiązań satysfakcjonujących obie strony.
- **Konflikt wartości** – wynika z różnic światopoglądowych, ideologicznych, moralnych czy kulturowych, które są trudne do uzgodnienia. Różnice w przekonaniach, zasadach (etyka, religia, kodeks społeczny) oraz tożsamościach, które są dla stron ważne, przez co trudne do negocjacji.
- **Konflikt strukturalny** – związany z nierównym podziałem władzy, zasobów, rolami lub zasadami funkcjonującymi w systemie - układy sił, zasoby, role oraz ograniczenia zewnętrzne, które wpływają na pojawienie się nierówności i problemów.

TRÓJKĄT SATYSFAKCJI WG CHRISTOPHERA MOORE'A

Trójkąt Satysfakcji Ch.Moore'a jest modelem używanym w procesie mediacji i rozwiązywania konfliktów, który pomaga zidentyfikować i zaspokoić **trzy główne typy interesów** stron sporu. Model ten podkreśla, że dla osiągnięcia trwałego i zadowalającego rozwiązania konfliktu konieczne jest zajęcie się każdą z tych trzech sfer satysfakcji.

Składa się z trzech narożników, reprezentujących różne rodzaje interesów, które muszą zostać zaspokojone, by strony czuły, że konflikt został rozwiązany w sposób całościowy:

Interesy/potrzeby Merytoryczne (Wynik)

- Dotyczą **konkretnego wyniku** konfliktu, czyli tego, co strony chcą materialnie lub namacalnie uzyskać - produkt końcowy, logistyka, czas realizacji, budżet, długość filmu, wybór lokalizacji, obsada, finalny montaż, określony harmonogram, decyzja ostateczna.
- **Rozwiązanie:** ustalenie wykonalnego planu produkcji, który zmieści się w budżecie, jednocześnie chroniąc kluczowe elementy wizji (np. reżysera).



Interesy/potrzeby Proceduralne (Proces)

- Dotyczą **sposobu i procesu**, w jakim konflikt jest rozwiązywany (np. sprawiedliwość, transparentność, bycie wysłuchanym, udział w podejmowaniu decyzji, kultura komunikacji). To kreatywny i decyzyjny przepływ pracy: kto ma ostatnie słowo w kwestii montażu? W jaki sposób reżyser i producent komunikują się w sprawie cięć budżetowych? Czy aktorzy mają prawo do wglądu w poprawki scenariusza?
- **Rozwiązanie:** zdefiniowanie jasnej hierarchii decyzyjnej, protokołów zmian oraz transparentności w przepływie informacji (np. o przekroczeniu budżetu).

Interesy/potrzeby Psychologiczne (Emocje/Relacje)

- Dotyczą stanu emocjonalnego i percepcji stron, czyli tego, jak chcą być traktowane i jak chcą się czuć (np. poczucie godności i szacunku, uznania, zrozumienia, zadośćuczynienia, bezpieczeństwa). To też ego i wizja artystyczna: poczucie szacunku dla wizji reżysera, uznanie wkładu scenarzysty/operatora, poczucie bezpieczeństwa aktora na planie.
- **Rozwiązanie:** uznanie artystycznej integralności (wizji), zapewnienie szacunku w krytyce oraz zbudowanie zaufania między kluczowymi twórcami (reżyser-producent).

Przykład:

- **Konflikt:** reżyser chce drogiego ujęcia na szczycie góry (50k zł), producent odmawia.
- **Rozwiązanie Moore'a:** Nie chodzi tylko o pieniądze (merytoryczne). Trzeba uznać artystyczną wartość ujęcia (psychologiczne), a następnie ustalić wspólnie plan znalezienia tańszej alternatywy (proceduralne), która dostarczy podobny efekt wizualny, mieszcząc się w budżecie (merytoryczne).



DYNAMIKA I ROZWIĄZANIE KONFLIKTU WG TRÓJKĄTA SATYSFAKCJI

Model Moore'a sugeruje, że ignorowanie któregokolwiek z tych wymiarów (wierzchołków trójkąta) prowadzi do niepełnej satysfakcji i ryzyka powrotu konfliktu. Na przykład:

- Skupienie tylko na wyniku (merytoryczne): Strony mogą osiągnąć porozumienie co do *„co”*, ale jeśli proces był niesprawiedliwy lub ich emocje zostały zignorowane, satysfakcja będzie niska, a relacje uszkodzone.
- Ignorowanie emocji (psychologiczne): Nawet jeśli osiągnięto dobry wynik i proces był formalnie poprawny, nierozwiązane urazy, poczucie braku szacunku czy niezrozumienia mogą uniemożliwić trwałe zaangażowanie w rozwiązanie.

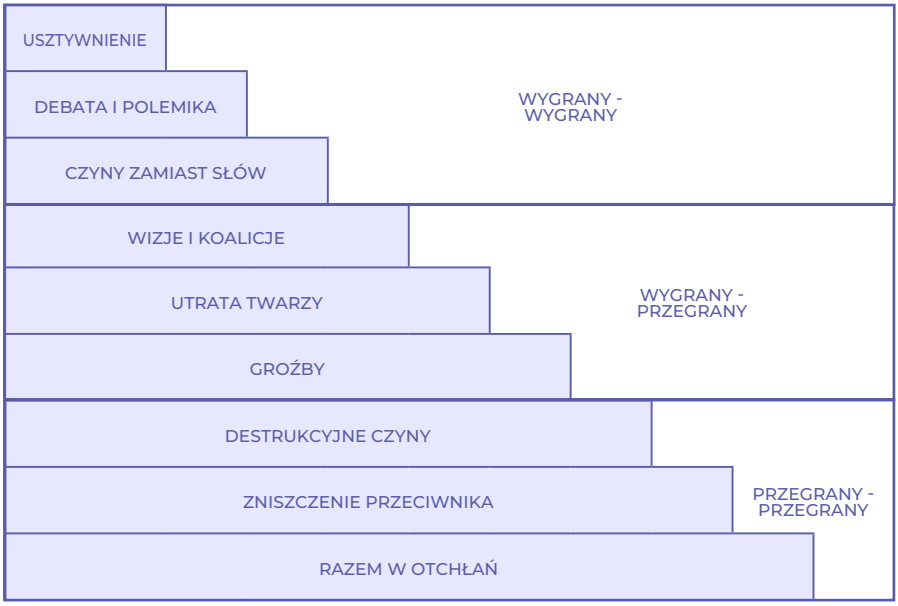
STRATEGIA ROZWIĄZYWANIA

Rozwiązanie konfliktu warto zacząć od budowania zaufania i uregulowania kwestii **psychologicznych i proceduralnych**. Uznanie emocji i ustalenie jasnych zasad przebiegu dyskusji często prowadzi do obniżenia napięcia, co ułatwia przejście do rozwiązywania problemów **merytorycznych** i poszukiwania satysfakcjonującego wyniku. Jeśli nastąpi impas, można świadomie *„przeskakiwać”* między wierzchołkami, koncentrując się na tym aspekcie, który jest w danym momencie najbardziej zaniedbany lub ma największy potencjał do przełamania blokady.

SPOSOBY ROZWIĄZANIA (INTERWENCJE)

Merytoryczne (Wynik)	Rozwiązywanie problemu	Negocjacje, poszukiwanie opcji, kompromisy, ustalenie kryteriów, wymiana dóbr/usług, podpisanie umowy.
Proceduralne (Proces)	Zapewnienie uczciwości i udziału	Ustalenie jasnych zasad spotkań (agendy), zapewnienie transparentności, umożliwienie stronom aktywnego udziału i wpływu na proces, mediacja.
Psychologiczne (Emocje)	Uznanie i poprawa relacji	Aktywne słuchanie, **uznanie emocji i perspektyw** (bez konieczności zgadzania się z nimi), przeprosiny, zapewnienie poczucia godności i szacunku, praca nad komunikacją.

STOPNIE ESKALACJI KONFLIKTU WG FRIEDRICHA GLASLA



FAZA 1: MOŻLIWOŚĆ POROZUMIENIA

Stopień 1:
Usztywnienie sytuacji, czyli niezgoda – początkowe napięcia i spory, strony zaczynają dostrzegać różnice.

Przykład: Reżyser i scenarzysta mają różne wizje postaci, dyskutują. Albo aktor i producent kwestionują się publicznie.

Porozumienie: otwarty dialog, negocjacje, kompromis

Stopień 2:
Polaryzacja, osłabienie otwartości – strony stają się mniej otwarte na argumenty przeciwnika.

Przykład: Aktor i producent kwestionują się nawzajem w kwestii zaangażowania na planie.

Porozumienie: np. przy facylitacji dyskusji

Stopień 3:
Ustalenie granic – następuje jasne stanowisko, ale dialog nadal możliwy.

Przykład: Konflikt między kierownikiem produkcji a zespołem technicznym co do harmonogramu.

Porozumienie: mediacja, negocjacje, kompromisy są możliwe i skuteczne

FAZA 2: POTRZEBA WSPARCIA ZEWNĘTRZNEGO

Stopień 4:
Retorsje – działania odwetowe, spadek zaufania.

Przykład: Konflikt między dwoma osobami na planie, publiczne złośliwości.

Porozumienie: mediator, osoba zaufana

Stopień 5:
Ataki personalne – w grę wchodzą otwarte walki, oskarżenia i urazy.

Przykład: Scenariuszowa różnica zdań przeradza się w personalne pretensje.

Porozumienie: mediacja z profesjonalistą

Stopień 6:
Ślepota konfliktowa – strony nie widzą argumentów przeciwnika.

Przykład: Reżyser i producent blokują się na etapie negocjacji umowy. Blokowanie decyzji produkcyjnych.

Porozumienie: niezbędna profesjonalna pomoc osoby trzeciej

FAZA 3: LOGIKA ANI TY, ANI JA

Stopień 7:
Koalicje i walka o przetrwanie – relacje stron stają się destrukcyjne.

Przykład: Konflikt pomiędzy dwoma producentami, którzy sabotują wzajemnie projekty.

Postępowanie: ograniczenie kontaktów, interwencja zewnętrzna

Stopień 8:
Ataki totalne – wszelkie środki są dozwolone, by zniszczyć przeciwnika.

Przykład: Publiczne kampanie przeciwko byłemu współpracownikowi.

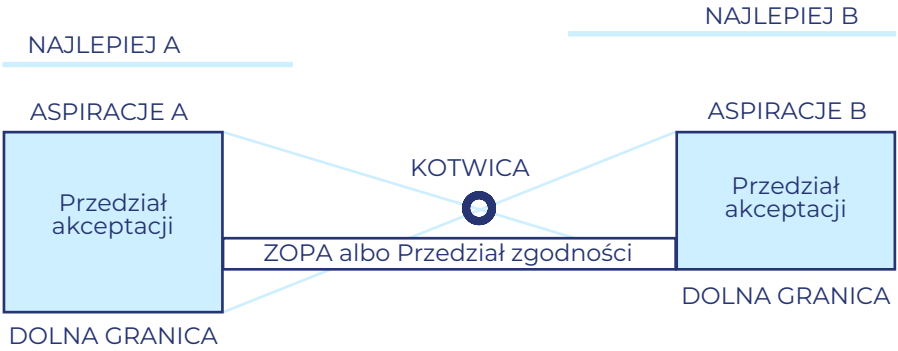
Postępowanie: zarządzanie kryzysowe, interwencja prawna

Stopień 9:
Rozpad relacji – konflikt poniżej granicy możliwości porozumienia.

Przykład: Całkowite zerwanie współpracy, zablokowanie projektu między twórcami.

Postępowanie: konflikt jest nierozwiązywalny przez strony, należy ograniczyć kontakty i zarządzać skutkami — np. zakończyć współpracę lub zastosować zewnętrzne decyzje sądowe

12 POROZUMIENIE W SYTUACJI TRUDNEJ



W pełnym napięć, kreatywnych konfliktów i ograniczeń budżetowych środowisku filmowym konflikt często wynika z różnic między **wizją artystyczną a realiami logistycznymi i budżetowymi**. Jak już wiemy, aby osiągnąć satysfakcjonujące porozumienie (ukończenie filmu), muszą być zaspokojone trzy rodzaje interesów (potrzeb): rzeczowe (merytoryczne), proceduralne oraz psychologiczne.

Przy decydowaniu o produkcji, niezależnie, czy jesteśmy w konflikcie czy nie, zawsze na stole są dwie opcje: **porozumienia oraz brak porozumienia**. Strony zazwyczaj ważą, co im się bardziej opłaca, przy czym działają tu dwie płaszczyzny równocześnie:

- Poziom aspiracji – to, co chcielibyśmy osiągnąć, co byłoby satysfakcjonujące dla nas ORAZ do zaakceptowania przez drugą stronę.
- Dolna granica/poziom bólu – linia ustępstw, poniżej której nie możemy zejść w prowadzonych rozmowach, aby zawarte porozumienie było dla nas opłacalne.

Poniższe narzędzia pomagają określić minimalne i maksymalne granice w rozmowach (o honorariach, prawach do scenariusza czy dystrybucji).

Przedział pomiędzy naszym punktem aspiracji a naszą dolną linią to jest nasz **przedział akceptacji**, w którym zawarcie porozumienia będzie dla nas satysfakcjonujące.

Druga strona również ma swój przedział akceptacji, chociaż wyznaczony przez inaczej zawieszone aspiracje i granice.

W drodze do sukcesu, czyli zawarcia porozumienia, które jest satysfakcjonujące i akceptowalne dla obu stron, istotne jest określenie **przedziału zgodności**, czyli obszaru pomiędzy dolnymi granicami obu stron – to jest obszar kompromisu (brak równowagi, ale akceptowalne dla obu stron).

Idąc dalej, warto poszukać kotwicy, czyli takiego poziomu porozumienia, które będzie nie tylko akceptowalnym minimum, ale opcją **win-win** – czyli równowagi ustępstw i korzyści.

Kotwica to odpowiedź na pytanie: Co jest wartością dla strony.

Wokół niej skupia się myślenie obu stron podczas poszukiwania rozwiązań. Im większa ilość możliwych opcji i rozwiązań, tym punkt win-win będzie bardziej precyzyjnie określony.

Pamiętajmy o Trójkącie Satysfakcji – wszystkie trzy interesy/potrzeby muszą zostać zaspokojone, aby obie strony były usatysfakcjonowane z rozwiązania (win--win).

A co, jeśli pojawi się tylko opcja druga – brak możliwości porozumienia?



BATNA, WATNA, ZOPA

BATNA - BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT (PLAN B)

Najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia. To plan awaryjny. Im silniejsza jest Twoja BATNA, tym większą masz siłę negocjacyjną.
Aktor: Negocjacje wysokiego honorarium z Producentem.
BATNA: Przyjęcie roli w konkurencyjnej, ale mniej prestiżowej produkcji (za mniejsze pieniądze).
Producent: Negocjacje praw do bestsellerowej książki.
BATNA: Zakup praw do innej, podobnej książki z tego samego gatunku, która jest tańsza i ma niższe oczekiwania autorskie.

WATNA - WORST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT

Najgorsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia. Oznacza to najgorszy, realny rezultat w przypadku braku porozumienia – co najgorszego może się wydarzyć, jeśli nie będzie porozumienia? To często punkt odbicia i powrotu do stołu rozmów. WATNA motywuje do ustępstw.
Scenarzysta: Spór z producentem o cięcia w scenariuszu.
WATNA: Zakończenie współpracy, film zostanie ukończony przez innego scenarzystę, a moje nazwisko może zostać usunięte z napisów końcowych.
Wytwórnia: Negocjacje warunków dystrybucji.
WATNA: Film zostanie sprzedany i wydany przez niszowego dystrybutora z bardzo niskim zasięgiem i prowizją (niski zwrot z inwestycji).

ZOPA - ZONE OF POSSIBLE AGREEMENT, STREFA MOŻLIWEGO POROZUMIENIA

Jest to kluczowa koncepcja w negocjacjach opartych na interesach (Harvard Negotiation Project).
To hipotetyczny obszar, w którym może dojść do wzajemnie akceptowalnego porozumienia między dwiema stronami. Obszar ten jest wyznaczony przez tzw. **punkty graniczne** obu stron. Rolą negocjatora jest po pierwsze – **zdiagnozowanie**, czy ZOPA istnieje, a po drugie – **maksymalne wykorzystanie tej strefy**.
ZOPA to obszar, w którym BATNA jednej strony pokrywa się z BATNA drugiej, tworząc przestrzeń do porozumienia Win-Win.

Elementy Wyznaczające ZOPA:

1. BATNA - najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia. Stanowi siłę negocjacyjną każdej ze stron. Jest to opcja, którą strona zrealizuje, jeśli negocjacje zakończą się fiaskiem (impasem).
2. Punkt oporu, linia graniczna:
   - Jest to **najgorszy możliwy wynik**, który strona jest w stanie zaakceptować, zanim zrezygnuje z negocjacji i przejdzie do swojej BATNA.
   - Warunki porozumienia muszą być zawsze **lepsze** niż BATNA.
3. W trakcie negocjacji należy aktywnie (choć ostrożnie) szukać informacji o punktach granicznych drugiej strony, aby poznać szerokość ZOPA.
4. Kreatywność (Trójkąt Satysfakcji): jeśli ZOPA jest wąska lub nie istnieje (impas), negocjatorzy powinni dążyć do jej **poszerzenia**. Osiąga się to przez:
   - Odkrywanie ukrytych interesów (np. Interesy Proceduralne i Psychologiczne z Trójkąta Satysfakcji Moore'a). Dodanie do umowy wartości niematerialnych (jak uznanie, gwarancja jakości, lepszy termin) może zmienić postrzeganą wartość oferty i przesunąć cenę rezerwacji, tworząc tym samym ZOPA.
   - Ulepszenie własnej BATNA (jeśli to możliwe).

Sytuacja: Scenarzysta negocjuje sprzedaż swojego scenariusza Wytwórni.
Scenarzysta: 50 000 (minimalna kwota, poniżej której woli sam spróbować go wyprodukować lub sprzedać mniej znanej platformie – BATNA).
Wytwórnia: 75 000 (maksymalna kwota, powyżej której film staje się nieopłacalny dla ich modelu budżetowego – BATNA).

a) ZOPA Istnieje:

- Granica S (50k) mieści się w Granicy W (75k).
- ZOPA: 50 000 – 75 000
- **Wynik Win-Win:** Cena 60 000. Scenarzysta dostaje więcej niż minimum, Wytwórnia płaci mniej niż maksimum. Porozumienie jest lepsze dla obu stron niż realizacja ich BATNA.

b) Brak ZOPA (Impas):

- Gdyby BATNA Scenarzysty wynosiła 80 000 (bo ma inną, bardzo dobrą ofertę), a BATNA Wytwórni 75 000 to:
- Granica S (80k) > Granica W (75k).
- **Brak ZOPA:** Negocjacje się załamią, ponieważ minimalny wymóg Scenarzysty jest wyższy niż maksymalna akceptowalna kwota Wytwórni. Obie strony zrealizują swoje BATNA.



13 ROLA ŚWIADKA – CZYLI JAK REAGOWAĆ

OD KOMFORTU DO BOHATERSTWA

Naturalną i **komfortową** reakcją człowieka w sytuacji, gdy dzieje się zło, przemoc lub jawna niesprawiedliwość, jest **unikanie i bierne obserwowanie**. Psychologicznie, pragniemy nie brać w tym udziału – wynika to z szeregu czynników, takich jak:

1. Dyfuzja odpowiedzialności (Efekt Widza): W grupie odpowiedzialność rozmywa się - ktoś inny na pewno zareaguje.
2. Lęk przed eskalacją: Obawa przed staniem się kolejnym celem agresora.
3. Lęk przed pomyłką: Strach przed niewłaściwą interpretacją sytuacji lub reakcją (np. zawstydzeniem ofiary).

Właśnie dlatego interwencja w obliczu dyskryminacji lub przemocy jest aktem głęboko trudnym, nienaturalnym i wymagającym przełamania silnej bariery psychologicznej.

Osoba, która decyduje się pomóc i zareagować, jest Bohaterem.

Nie jest bohaterem w sensie fabularnym, ale w sensie psychologicznym i społecznym:

- Bohaterstwo polega na działaniu wbrew naturalnemu odruchowi unikania.
- Wymaga świadomego wyboru etyki i odpowiedzialności ponad osobisty komfort i bezpieczeństwo.
- Interwencja – nawet ta najmniejsza (np. odwrócenie uwagi agresora, oferowanie wsparcia ofierze) – jest bezpośrednim zakwestionowaniem normy akceptującej dyskryminację, a tym samym przesuwaniem granicy akceptowalnej w ZOPA społecznej w stronę sprawiedliwości.

TRANSFORMACJA BIERNEGO ŚWIADKA

Istnieje zestaw narzędzi, by z biernego obserwatora (skupionego na unikaniu) wejść w rolę **aktywnego pomocnika** (skupionego na interwencji), gotowego podjąć ten psychologiczny wysiłek i stać się **czynnym elementem zmiany**.



METODA 5D CZYLI PIĘĆ SPOSOBÓW INTERWENCJI

Metoda **5D** to zestaw technik i strategii służących do **interwencji świadka** w sytuacjach nękania, dyskryminacji lub mowy nienawiści. Nazwa 5D pochodzi od pięciu angielskich słów opisujących różne sposoby reagowania.

Jest to praktyczne narzędzie, które pozwala przełamać efekt widza i podjąć aktywne działania. To elastyczne i różnorodne strategie - można wybrać taką, która najlepiej pasuje do charakteru, poziomu bezpieczeństwa i specyfiki danej sytuacji:

Distract – dekoncentracja, odwrócenie uwagi - najbezpieczniejsza technika. Polega na stworzeniu rozproszenia, które przerywa atak bez bezpośredniego konfrontowania agresora. Na przykład hałas, uderzenie w coś, upuszczenie czegoś z hukiem lub zapytanie agresora o godzinę, ofiary o drogę, autobus…

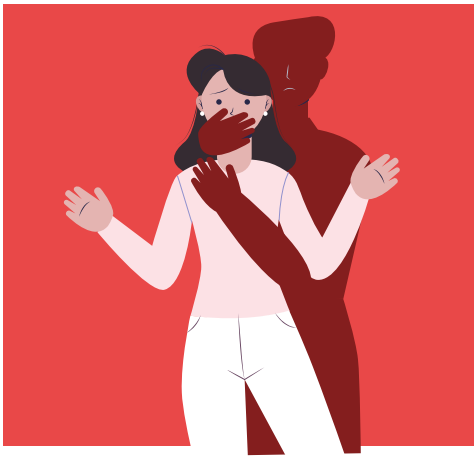
Direct – bezpośrednia konfrontacja - asertywne i jasne zwrócenie się do agresora lub ofiary. Ta technika wymaga pewności siebie i jest najbardziej ryzykowna. *„To, co mówisz, jest rasistowskie. Przestań”* lub *„Zostaw go w spokoju”.*

Delegate – delegowanie - poproszenie o pomoc osoby posiadającej autorytet lub zasoby (np. pracownika ochrony, sprzedawcy, kierowcy autobusu, nauczyciela lub przełożonego) w pobliżu.

Delay – opóźnienie/udzielenie wsparcia po fakcie - interwencja już po ustaniu ataku i po oddaleniu się agresora. Skupia się na wsparciu ofiary, np. sprawdzenie, czy jest cała, zapytanie *„Czy mogę ci w czymś pomóc?”*, zaproponowanie wspólnego zgłoszenia.

Document – dokumentowanie - rejestrowanie zdarzenia (np. nagrywanie, zapisywanie dokładnych szczegółów: daty, czasu, wyglądu agresora, cytowanie mowy nienawiści) w celu wykorzystania jako dowodu w przyszłości (np. przy zgłaszaniu na policję lub do instytucji).





DLACZEGO METODA 5D JEST SKUTECZNA?

Metoda 5D bazuje na założeniu, że **każda interwencja jest lepsza niż bierna obserwacja**, a siła tkwi w różnorodności:

- **Zwiększa poczucie bezpieczeństwa:** Daje osobie interweniującej wybór spośród technik, które nie wymagają bezpośredniej konfrontacji **(np. Odwrócenie uwagi)**, co ułatwia przełamanie strachu.
- **Minimalizuje Eskalację:** Odwrócenie uwagi agresora przerywa cykl ataku i często dezorientuje go na tyle, by się wycofał.
- **Wzmacnia Ofiarę:** Nawet **Opóźnienie** (udzielenie wsparcia po fakcie) jest kluczowe, ponieważ przerywa poczucie izolacji ofiary i pomaga jej odzyskać poczucie godności, naruszonej na stopniu **Komunikacji** w Piramidzie Allporta.
- **Mobilizuje Zasoby:** Technika **Delegowania** wykorzystuje siłę autorytetu, a **Dokumentowanie** zamienia bezsilnego świadka w dostarczyciela kluczowych dowodów.

SPOSOBY REAGOWANIA NA PRZEMOC SŁOWNĄ

TRUDNA SYTUACJA/ KOMUNIKAT	MOJA AUTOMATYCZNA REAKCJA (ATAK/ ULEGŁOŚĆ /MILCZENIE)	KONSEKWENCJE TEJ REAKCJI	ZMIANA – NAJLEPSZA ALTERNATYWA (BATNA)	NOWE ZDANIE/ DZIAŁANIE DO UŻYCIA
„Zawsze wszystko psujesz!”	Krzyczę: *„Sam ciągle robisz błędy!”*	Eskalacja kłótni, brak rozwiązania	Wyznaczenie granicy i prośba o konkret	*„Rozumiem, że jesteś zdenerwowany. Powiedz, proszę, co dokładnie chciałbyś, żebym poprawił”.*
„Nie da się z tobą pracować!”	Milczę i udaję, że nic się nie dzieje	Czuję się poniżony, spada pewność siebie	Ochrona siebie i przerwanie rozmowy	*„Słyszę twoją złość. Porozmawiamy, kiedy będziesz gotów spokojniej to wyjaśnić. Teraz kończę tę rozmowę”.*
Krzyk na planie (publiczny atak)	Usprawiedliwiam się nerwowo	Brak sprawczości, poczucie winy	Przeniesienie rozmowy	*„To ważny temat, ale nie chcę o tym rozmawiać przy wszystkich. Zróbmy to na osobności”.*
Obraźliwe uwagi, np. *"Jesteś nieprofesjonalny!"*	Cichnę i czuję wstyd	Relacja oparta na strachu	Włączenie osoby trzeciej	*„Chciałbym omówić tę sprawę przy udziale kierownika planu – teraz ta rozmowa jest dla mnie zbyt trudna”.*
Powtarzająca się agresja słowna	Tłumaczę się i próbuję uspokajać	Ciągłe napięcie, brak zmiany	Zakończenie relacji/ współpracy	*„Jeśli ta forma komunikacji się powtarza, nie mogę dalej pracować w takich warunkach”.*



14 SŁOWNIK POJĘĆ

Mobbing, dyskryminacja i inne formy nadużyć przemocowych – prawa, ochrona, działania.

Materiał informacyjny (nie stanowi porady prawnej). Opracowany z myślą o studentach, pracownikach etatowych oraz osobach świadczących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych.

DEFINICJE

Mobbing

Definicja (Kodeks pracy, art. 94^3 §2): oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika.

Główne cechy mobbingu (po nowelizacji z dnia 05.11.2026)

- Uporczywość i długotrwałość: zachowania muszą być powtarzalne, nawracające lub stałe (nie mogą być jednorazowym incydentem).
- Skutek lub cel: wywoływanie u pracownika zaniżonej oceny przydatności zawodowej, poniżenie, ośmieszenie, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu.
- Przykłady zachowań (katalog otwarty): upokarzanie, uwłaczanie, zastraszanie, nieuzasadniona krytyka, utrudnianie wykonywania obowiązków czy ograniczanie dostępu do informacji.

Rodzaje mobbingu (z przykładami):

- **Werbalny:** stałe krytykowanie bez podstaw, krzyki, publiczne umniejszanie, ośmieszanie.
- **Psychologiczny:** ignorowanie, izolowanie, notoryczna odmowa, plotki i oszczerstwa.
- **Organizacyjny:** celowe przeciążanie zadaniami lub ich odbieranie, nieuzasadnione zmiany grafiku w odniesieniu do jednej osoby.
- **Cybermobbing:** nękanie przez e-mail, komunikatory, systemy firmowe, tworzenie i rozpowszechnianie materiałów wygenerowanych przez AI godzących w wizerunek lub dobre imię osoby zamieszczonej w materiałach.

Uwaga: formalnie pojęcie mobbingu dotyczy tylko stosunku pracy (umowa o pracę); w relacjach cywilnoprawnych (zlecenie, dzieło, działalność gospodarcza) analogiczne zachowania stanowią naruszenie dóbr osobistych lub dyskryminację.

Dyskryminacja

Definicja: pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Dyskryminacja:

- **Bezpośrednia** (np. odmowa awansu z powodu płci, wieku, poglądów).
- **Pośrednia** (pozornie neutralne kryteria, które w praktyce wykluczają daną grupę lub osobę).

Rodzajem dyskryminacji jest:

- **Molestowanie:** niepożądane zachowanie naruszające godność i tworzące wrogą atmosferę.
- **Molestowanie seksualne:** zacho-

wanie o charakterze seksualnym (słowne, niewerbalne, fizyczne), nieakceptowane przez osobę doświadczającą.

Dyskryminacja w zatrudnieniu/nierówne traktowanie - zaniżanie stawek, opóźnianie wypłat lub odmowa zapłaty to nadużycia ekonomiczne i naruszenia prawa pracy lub prawa cywilnego. Mogą stać się elementem **dyskryminacji** lub **mobbingu**, jeżeli są uporczywe, selektywne i represyjne.

Może wystąpić, gdy:
- stawki są zaniżane **ze względu na cechę chronioną** (np. płeć, wiek, pochodzenie),
- opóźnienia lub brak zapłaty dotyczą **wyłącznie określonej grupy/osoby**.

Podstawy prawne:
- Kodeks pracy – art. 11^3, art. 183c,
- Ustawa o równym traktowaniu.

Naruszenie dóbr osobistych
Dotyczy m.in. godności, dobrego imienia, prywatności, zdrowia psychicznego. Może wystąpić w każdej relacji (praca, studia, zlecenie), również nieformalnej.

Nękanie i stalking (prawo karne)
Nękanie/uporczywe nękanie (stalking) to powtarzające się działania skierowane przeciwko konkretnej osobie, wywołujące uzasadnione poczucie zagrożenia, naruszające jej prywatność lub istotnie pogarszające jakość życia.

Przykłady:
- niechciane, częste wiadomości, telefony, obserwowanie,
- nachodzenie w miejscu pracy, nauki lub zamieszkania,
- podszywanie się, rozpowszechnianie informacji w sieci,
- wywieranie presji lub gróźb.

Stalking jest **przestępstwem**, niezależnie od rodzaju relacji (praca, studia, sfera prywatna).

AKTY PRAWNE I ZAKRES OCHRONY

Pracownik etatowy (umowa o pracę):
- Kodeks pracy
- Konstytucja RP
- Ustawa o równym traktowaniu
- Prawo UE (dyrektywy antydyskryminacyjne)

Zatrudniony na umowie cywilnoprawnej (zlecenie, dzieło, B2B):
- Kodeks cywilny
- Ustawa o równym traktowaniu
- Konstytucja RP
- Prawo UE (zakaz dyskryminacji w dostępie do pracy i usług)

Student/doktorant:
- Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce
- Regulaminy uczelni (antymobbingowe, antydyskryminacyjne)
- Konstytucja RP
- Prawo UE

KODEKSY I KLUCZOWE PRZEPISY

Kodeks pracy:
- art. 94^3 – mobbing
- art. 11^3 – zasada równego traktowania
- art. 183a–183e – dyskryminacja i molestowanie

Kodeks cywilny:
- art. 23–24 – dobra osobiste
- art. 415 – odpowiedzialność odszkodowawcza
- art. 734–751 – umowa zlecenia

Inne:
- Konstytucja RP – art. 30, 32
- Kodeks karny – art. 190a (stalking/uporczywe nękanie), art. 191 (zmuszanie), art. 207 (znęcanie się – w ciężkich przypadkach)
- Ustawa o równym traktowaniu

OBOWIĄZKI PRACODAWCY I UCZELNI

Pracodawca (umowa o pracę):

- przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji,
- wdrożenie procedur i szkoleń,
- reagowanie na zgłoszenia,
- ochrona zgłaszającego przed represjami.

Zleceniodawca/kontrahent:

- poszanowanie dóbr osobistych,
- zakaz dyskryminacji,
- zapewnienie bezpiecznych warunków współpracy.

Uczelnia:

- procedury antymobbingowe i antydyskryminacyjne,
- rzecznik praw studenta/doktoranta,
- komisje wyjaśniające,
- obowiązek reagowania.

KIEDY SPRAWA MA CHARAKTER PRACOWNICZY, CYWILNY LUB KARNY

Charakter pracowniczy (prawo pracy):

- gdy istnieje stosunek pracy (umowa o pracę),
- gdy zachowania spełniają definicję mobbingu lub dyskryminacji,
- gdy naruszenia są związane z organizacją pracy, poleceniami służbowymi, relacją przełożony-podwładny lub w zespole.

Charakter cywilny (prawo cywilne):

- gdy brak umowy o pracę (zlecenie, dzieło, B2B, studia),
- gdy dochodzi do naruszenia dóbr osobistych (godność, wizerunek, dobre imię, prywatność, zdrowie psychiczne),
- gdy zachowania są jednorazowe lub nie spełniają przesłanek mobbingu, ale wyrządzają krzywdę.

Charakter karny (prawo karne):

- gdy zachowania są uporczywe, nękające lub zawierają groźby,
- gdy wywołują realne poczucie zagrożenia lub poważne cierpienie psychiczne,
- gdy spełnione są znamiona przestępstw, w szczególności z art. 190a KK.
- Jedna sprawa może równocześnie mieć charakter pracowniczy/cywilny i karny.

Akty prawne nie wykluczają się wzajemnie, jedno zdarzenie może być procedowane z kilku paragrafów w różnych kodeksach i ustawach.

RÓŻNICE DZIAŁAŃ I REGULACJI PRAWNYCH

Kryterium	**Mobbing**	**Stalking/ nękanie**	**Naruszenie dóbr osobistych**	**Dyskryminacja**
Podstawa prawna	Kodeks pracy	Kodeks karny	Kodeks cywilny	Kodeks pracy/ ustawa o równym traktowaniu
Wymóg relacji	Umowa o pracę	Brak wymogu	Brak wymogu	Praca, edukacja, dostęp do usług
Częstotliwość	Długotrwałe i uporczywe	Uporczywe, powtarzalne	Może być jednorazowe	Może być jednorazowa lub powtarzalna

Kryterium	Mobbing	Stalking/ nękanie	Naruszenie dóbr osobistych	Dyskryminacja
Charakter działań	Związane z pracą	Skierowane przeciwko osobie	Naruszające chronione dobra	Nierówne traktowanie
Kryterium szczególne	Brak	Brak	Brak	Cecha prawnie chroniona

JAKIE KROKI PODJĄĆ – REKOMENDACJE

1. **Dokumentuj zdarzenia** (daty, treści, świadkowie, e-maile).
2. **Zgłoś problem** – przełożonemu, HR, rzecznikowi, komisji.
3. **Skorzystaj z procedur wewnętrznych.**
4. **Zasięgnij porady** (związki zawodowe, organizacje pozarządowe, prawnik).
5. **Zgłoszenie zewnętrzne,** gdy brak reakcji lub procedur.

MOŻLIWE ROSZCZENIA I REKOMPENSATY

- odszkodowanie,
- zadośćuczynienie za krzywdę,
- przywrócenie do pracy lub rozwiązanie umowy z winy pracodawcy,
- przeprosiny lub sprostowanie,
- odszkodowanie za utracone korzyści.

Zakres roszczeń zależy od podstawy prawnej (kodeks pracy lub kodeks cywilny).

GDZIE ZGŁASZAĆ POZA ORGANIZACJĄ

- **Państwowa Inspekcja Pracy** (pracownicy etatowi)
- **Rzecznik Praw Obywatelskich**
- Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania
- Sąd pracy/sąd cywilny
- **Organizacje pozarządowe** (antydyskryminacyjne, studenckie)
- **Prokuratura/Policja** – w przypadkach czynów zabronionych

Pamiętaj!
Masz prawo do godnego i bezpiecznego środowiska pracy lub nauki. Zgłoszenie nadużycia jest formą ochrony – nie donosem.

ORGANIZATOR:

KOBIETY FILMU

WSPÓŁORGANIZATOR:

Instytut Przemysłów Kreatywnych

DOFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW MINISTRA KULTURY I DZIEDZICTWA NARODOWEGO POCHODZĄCYCH Z FUNDUSZU PROMOCJI KULTURY

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego