



Sieciowanie w czasach kryzysu

„Kompleksowe wsparcie osób o specjalnych potrzebach w polskim systemie zarządzania migracją (KOMPLEKS)”, dofinansowanego ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021, program „Sprawy Wewnętrzne”, Obszar tematyczny PA18 „Azyl i Migracja”

Podsumowanie doświadczeń

Sieciowanie w czasach kryzysu

„Kompleksowe wsparcie osób o specjalnych potrzebach w polskim systemie zarządzania migracją (KOMPLEKS)”, dofinansowanego ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021, program „Sprawy Wewnętrzne”, Obszar tematyczny PA18 „Azyl i Migracja”

Podsumowanie doświadczeń



FUNDACJA

**Polskie
Forum
Migracyjne**



Spis treści

Wstęp	1
-------	---

Część 1.

1. Co to jest sieciowanie?	3
2. Sieciowanie pod presją, czyli specyfika czasu kryzysu	4
3. Cele sieciowania	9
4. Z kim warto się sieciować i budować koalicje?	12
5. Ryzyka związane z sieciowaniem w kryzysie	15
6. Sieciowanie a rywalizacja w pomaganiu	18
7. „Przestrzeń w mózgu”, czyli uważność na innych w kryzysie	20
8. Partnerstwa dwustronne – bezustanna weryfikacja	21
9. W sieci spotkań	24
10. Rola Konsorcjum Migracyjnego	25
11. Czego nauczyło nas Konsorcjum?	26
12. Forum Współpracy i Integracji	28
13. NGO Forum „Razem”	30
14. Heads of Agency Meetings	31
15. Fundacja Batorego i inicjatywy sieciujące	32

Część 2.

1. Technikalie sieciowania, czyli jak konkretnie to robić?	34
Po spotkaniu	39
Zarządzanie oczekiwaniami i jasne komunikaty	43

Wstęp

Wybuch pełnoskalowej wojny wskutek agresji Rosji na Ukrainę w lutym 2022 roku wywołał błyskawiczny kryzys humanitarny: Ukrainę opuściło łącznie ponad dziesięć milionów mieszkańców. Uciekając przed zagrożeniem, przybyli – w dużej mierze – do Polski, która przyjęła ponad cztery miliony ludzi. Pierwszy milion przekroczył granicę w ciągu niespełna dziesięciu dni. U progu 2025 roku, gdy setki tysięcy Ukrainek i Ukraińców wyjechało do innych krajów Europy Zachodniej, a wiele wróciło już do swojego kraju, Polska nadal gości około miliona osób.

Odpowiedzią na wyzwanie, którą przyniosła ze sobą masowa i gwałtowna ucieczka z terenów objętych wojną, był ogromny społeczny ruch wsparcia dla przybyszów. W podzielonej politycznie Polsce, borykającej się dodatkowo z doświadczeniem izolacji i innymi problemami wynikającymi z pandemii COVID-19, powstał system współpracy międzyludzkiej i wsparcia, angażujący rozmaite podmioty na różnych szczeblach. Samorządowcy, właściciele firm, nauczyciele, działacze pozarządowi, kierowcy, dziennikarze, studenci, emeryci i dzieci – „sieciowanie” stało się doświadczeniem około trzech czwartych społeczeństwa, które na wiele sposobów włączyło się w niesienie pomocy ludziom uciekającym przed wojną.

Twierdzenie, że odpowiedź na kryzys była dziełem państwa polskiego rozumianego jako struktura władzy, oburza dziś część osób współtworzących ruch powszechnego wsparcia. Odpowiedź ta była bowiem dziełem przede wszystkim pojedynczych osób, które łączyły siły i zasoby: działały razem.

Niniejsza publikacja jest rodzajem podsumowania zaledwie wycinka tamtego procesu – z udziałem Fundacji Polskie Forum Migracyjne. Chcemy opowiedzieć o swoim doświadczeniu budowania relacji i współpracy z innymi podmiotami udzielającymi pomocy uchodźcom i migrantom, nie tylko z Ukrainy – w czasie dwóch lat kryzysu humanitarnego. Jednocześnie formułujemy wnioski i proponujemy dobre praktyki, licząc że przydadzą się innym w przyszłości: w potrzebie szukania odpowiedzi dla skutków innego kryzysu, w innym kraju, w innym kontekście.

Część 1.



1. Co to jest sieciowanie?

Sieciowanie, czyli angielski „networking”, to budowanie relacji z innymi, aby lepiej osiągać swoje cele. Dla organizacji wspierających migrantów i uchodźców – pracującej w zwykłych warunkach – jest to stały element codziennej pracy. Obszar związany ze wspieraniem osób z doświadczeniem migracji jest tak szeroki, że żaden podmiot nie ma wystarczających zasobów, aby samodzielnie za niego odpowiadać. Współpraca z innymi, dla każdej instytucji czy organizacji wspierającej migrantów, jest więc konieczna, aby wsparcie było skuteczne.

Termin „sieciowanie” wywodzi się z chemii. Opisuje powstawanie dodatkowych wiązań między cząsteczkami, które tworzą bardziej skomplikowane połączenia i trójwymiarowe struktury o nowych właściwościach. W gruncie rzeczy o to samo chodzi w kontekstach społecznych – o tworzenie nowych „wiązań”: kontaktów, relacji, współpracy, pozwalających osiągać lepsze rezultaty, większą efektywność czy skuteczność działania, dających nową jakość dzięki wspólnemu wysiłkowi. Chodzi o synergię, która przynosi wartość dodaną i sprawia, że jest to coś więcej niż suma poszczególnych aktywności.

W pracy z migrantami sieciowanie to branie i dawanie kompetencji, zasobów, wiedzy, wspólne z innymi tworzenie kompleksowej oferty

wsparcia dla osób potrzebujących. To proponowanie swoich usług migrantom, którzy otrzymują już różne formy wsparcia od innych organizacji czy instytucji. To poszukiwanie u innych podmiotów usług potrzebnych osobom, które sami wspieramy. To dzielenie się wiedzą; usprawnianie przepływu wiedzy, która wprawdzie nas samych nie dotyczy czy nie angażuje, ale może być przydatna dla kogoś innego. To łączenie ludzi, których współpraca ma szansę zaowocować czymś dobrym: ofertą, wsparciem, pomysłem – nawet, gdy nie skutkuje to bezpośrednimi korzyściami dla nas samych.

Pisząc: „sieciowanie”, mamy na myśli budowanie ekosystemu wsparcia i synergii. Chcemy przy tym sprawdzić, na ile doświadczenie pracy w warunkach kryzysowych okazało się inne od wcześniejszych praktyk.

2. Sieciowanie pod presją, czyli specyfika czasu kryzysu

Sieciowanie w czasie kryzysu wymagało od nas tego wszystkiego, co wiąże się z sieciowaniem w sytuacji zwyczajnej – z tą różnicą, że działaliśmy pod presją wielu dodatkowych czynników.

Czynnik pierwszy: czas

Przypomnijmy sobie ten obraz: kolejne autobusy i pociągi wjeżdżające na warszawskie dworce; wysiadają z nich setki osób wymagających wsparcia tu i teraz. Kryzys nie daje czasu na namysł i spokojne planowanie działań.

Decyzje podejmuje się tu i teraz, żeby sytuacja nie wymknęła się spod kontroli. Presja czasu eliminowała z procesu budowania nowych relacji niektóre standardowe elementy, albo skracała je do minimum: odpadały długie, wnikliwe rozmowy, stopniowe poznawanie się, odwiedziny. W rezultacie o rozpoczęciu relacji lub nie decydowała międzyludzka „chemia” (wracamy do cząsteczek). Owocowały współpracą te spotkania, na których mieliśmy poczucie błyskawicznego porozumienia z innymi ludźmi, posługiwania się podobnym tokiem myślenia czy językiem. Rzecz jasna miało to zarówno dobre, jak i złe strony. Trzeba szybko działać, szybko sprawdzać, szybko wyciągać wnioski, decydować, wybierać, ustalać priorytety i odrzucać to, czym nie będziemy się zajmować. Czasem, choć nie bardzo często, w pośpiechu – myliliśmy się.

Czynnik drugi: skala

Projekt „Kompleksowe wsparcie osób o specjalnych potrzebach w polskim systemie zarządzania migracją (KOMPLEKS)”, którego elementem jest niniejszy raport, pierwotnie miał pomóc nam skupić się na osobach uchodźczych o specjalnych potrzebach. Powstał przed 2022 rokiem i zakładał, że w ciągu dwóch lat udzielimy wsparcia m.in. dwadzieściorgu dzieciom bez opieki, co w ówczesnych realiach oznaczało zabezpieczenie potrzeb całej tej populacji (we wcześniejszych latach do Polski przybywało rocznie kilkanaścioro dzieci bez opieki, które ubiegały się o ochronę międzynarodową).

Po dziesięciu dniach od rosyjskiej agresji na Ukrainę pośród miliona uchodźców w Polsce były też setki dzieci bez opieki. Nasze założenia projektowe nie przystawały do nowych realiów. Skala wyzwań była porażająca, a my (początkowo) nie mieliśmy narzędzi ani zasobów, aby się z nimi mierzyć.

Czynnik trzeci: powaga spraw

Migracja w kryzysie tym różni się od migracji zwykłej, że granicę przekraczają osoby, które nie zrobiłyby tego w innych okolicznościach.

Pomagać człowiekowi w szukaniu pracy czy przedszkola dla dziecka to co innego, niż pomagać komuś, kto bez ustanku śledzi w internecie losy swojej rodziny pod bombami; komuś, kto co rano sprawdza, czy jego bliscy żyją; komuś, kto ma męża na froncie. Inaczej pracuje się z dzieckiem, któremu trudno budować relacje w nowym kraju, a inaczej z dzieckiem, które codziennie umiera z rozpaczy i strachu o rodzica. Mieliśmy i mamy do czynienia z wieloma sytuacjami granicznymi; wspieraliśmy ludzi ocierających się o śmierć, dzień po dniu. Kaliber i waga doświadczeń w kryzysie – to wyzwanie samo w sobie.

Warto dodać, że problemy w czasie kryzysu są niezwykle obciążające zarówno dla tych, którzy ich doświadczają, jak i tych, którzy pomagają. Emocjonalne obciążenie personelu w ostatnich latach było dla nas bezprecedensowym doświadczeniem.

Czynnik czwarty: gwałtowne zmiany wewnątrz organizacji

W dniu wybuchu pełnoskalowej wojny PFM był ekspercką, niszową organizacją zatrudniającą jedną osobę na etat (sic!). Mieliśmy grono od dwunastu do piętnastu stałych współpracowników i czterdzieści osób współpracujących z organizacją okazjonalnie w skali roku. W ciągu sześciu miesięcy od lutego 2022 roku organizacja rozrosła się sześciokrotnie; w ciągu dwóch lat około ośmiokrotnie.

Tak ogromna zmiana wymaga wielkiej pracy wewnątrz organizacji – w naszym przypadku ta praca nadal się toczy. Rozrost powoduje, że przeważająca część zespołu to nowi pracownicy i pracowniczki, dla których byliśmy (jesteśmy) nowym miejscem pracy. Każda osoba przychodzi do nas z innymi zasobami, inną motywacją i oczekiwaniami – ich różnorodność w czasach kryzysu jest o wiele większa niż w warunkach stabilnych. Z tego względu wypracowanie nowych standardów, wewnętrznej spójności i integralności jest ogromnym zadaniem. Nie sposób nadążyć za aktualnym stanem rzeczy: naszych wewnętrznych ograniczeń, zmęczenia, procesów uczenia się i porządkowania. Rozumienie własnych zasobów i ograniczeń, świadomość zmian w tym zakresie, mądre zarządzanie nimi – oto jest

wyzwanie.

Czynnik piąty: nowa mapa kontaktów

Kryzys humanitarny istotnie przebudował świat, w którym wcześniej pracowaliśmy. Pojawili się nowi aktorzy: międzynarodowe organizacje humanitarne, wielki biznes, zagraniczni politycy, obywatele innych państw przybywający jako wolontariusze. Niewielkie przedstawicielstwa agend ONZ rozrosły się kilkukrotnie i zmieniły całkowicie swój charakter, pojawiły się nowe. W administracji państwowej powstały nowe stanowiska i struktury, modele działania i kanały informacji.

Budowanie relacji wymagało szybkiego orientowania się w krajobrazie tych podmiotów, ustalania, jakie mają sprawstwo, interesy i zasoby, gdzie nasze cele są zbieżne, a gdzie się różnimy. Musieliśmy przełamywać różnice kulturowe dotyczące kultury pracy. Poznawać sposoby myślenia, funkcjonowania, działania finansowego tych organizacji, aby być w stanie budować z nimi relacje i skutecznie współdziałać.

Przed lutym 2022 roku, jako PFM, znaliśmy w naszym środowisku zawodowym niemal wszystkich – instytucjonalnie i personalnie. Funkcjonowaliśmy w dobrze rozpoznanej i zaprzyjaźnionej sieci podmiotów. Wiedzieliśmy, do kogo mamy zaufanie i czego po kim możemy się spodziewać.

Szybki wzrost dużej liczby interesariuszy zmienił te realia: nie dość, że na pomocowej scenie pojawili się nowi aktorzy, to jeszcze mieli oni wpływ na wcześniej znane nam podmioty, często zmieniając je znacząco. Przeobrażaliśmy się sami, i przeobrażali się nasi „starzy” partnerzy. Kryzys wpływał też na zakresy sprawstwa: niektóre wcześniej znaczące organizacje traciły na znaczeniu. Inne zyskiwały nowe zasoby i rozwijały nowe usługi. Także lokalnie powstawały zupełnie nowe organizacje, również te zakładane przez samych migrantów i migrantki (co stanowi zresztą jedną z najbardziej pozytywnych zmian, które uruchomił kryzys).

Powstawały też nowe sieci łączące przybyłych, tak liczne, że nie byliśmy w stanie w nich uczestniczyć, a nawet (czasem) mieć świadomość ich istnienia, czy śledzić zapadające tam decyzje. Sam wybór istotnych dla nas platform dialogu stanowił trudność.

Czynnik szósty: presja nowych wyzwań

Poszukiwanie wózków inwalidzkich dla osób przekraczających granicę pozbawionych własnego sprzętu, paszporty dla psów, kotów czy papug należących do osób uciekających z Ukrainy, poszukiwanie schronienia dla uchodźców ze spektrum autyzmu, migracja samotnych osób starszych, ewakuacja chorych ze szpitali, także leżących, pacjentów w trakcie leczenia onkologicznego, również transport zwłok do Ukrainy – z takimi oraz wieloma innymi potrzebami po prostu wcześniej nie mieliśmy do czynienia. Nie zajmowaliśmy się dotąd rozwiązywaniem tego typu potrzeb – nie mieliśmy zatem systematycznej sieci kontaktów w tych obszarach. Kryzys niemal codziennie stawiał przed naszym zespołem nowe i niespodziewane zadania. Bywało, że poszukując pomocy dla osób, które jej u nas szukały, nawiązywaliśmy relacje z całkowicie dla nas nieznanymi środowiskami.



– Dobrą praktyką jest poszukiwanie nieoczywistych sojuszników – mówi Witek Klaus, prezes Konsorcjum Migracyjnego, które PFM współtworzy. – Ludzie mają przedziwne kompetencje, które nie przychodzą ci nawet do głowy. Czegokolwiek nietypowego poszukujesz, z reguły ktoś tę abstrakcyjną dla ciebie wiedzę ma. Ona gdzieś jest. Gdy ją znajdziesz, okazuje się bardzo przydatna.

Czynnik siódmy: zmęczenie

W kryzysie wiele osób wycieńcza się. Ludzie pracują ponad siły. Budowanie relacji czy nawiązywanie kontaktów musi to uwzględniać, jeśli organizacja chce być skuteczna. Bywa, że zmęczenie ludzi łączy. Ale może też być

przeszkodą w znalezieniu siły na spotkania, w gotowości do budowania relacji, w znalezieniu koniecznej cierpliwości do siebie nawzajem.

Tych wyzwań mamy ogrom, a czasu i ludzkich mocy przerobowych z reguły nie jest wystarczająco dużo. Sprawdzenie współdziałania w praktyce i praca pod presją kryzysu buduje relacje szybciej niż zwykle – weryfikuje deklaracje i pozwala poznać partnerów takimi, jakimi w istocie są. To trochę jak przyjaźnie na wojennym froncie.

Być może główną cechą charakterystyczną sieciowania w czasie kryzysu jest więc działanie szybkie, ultraergonomiczne, o niespotykanej w czasach pokoju intensywności i głębi.

3. Cele sieciowania

W zwykłych realiach sieciowanie, w które się angażujemy jako Fundacja, ma kilka celów. Są to przede wszystkim:



wymiana wiedzy (podzielenie się własną wiedzą, uzyskanie jej od innych);



współpraca (zainicjowanie i zaplanowanie wspólnych działań, koordynacja z innymi, m.in. po to, aby nie powielać pracy i wspólnie identyfikować obszary, którymi nikt się nie zajmuje, albo pojawiające się nowe wyzwania);



wzajemne inspirowanie się, myślenie i poszukiwanie rozwiązań między ludźmi, którzy cenią wzajemnie swoje kompetencje (np. wspólne wypracowywanie standardów pracy w nowych dla nas dziedzinach czy obszarach pracy, mapowanie zagrożeń);



widoczność, bycie usłyszonym.

Wszystkie one zmierzają do celu nadrzędnego, który stawiamy sobie jako organizacja: jest to wspieranie osób z doświadczeniem migracji w sposób bardziej efektywny i skuteczny. Ale w czasie kryzysu działamy na czas. Nie tylko potrzebujemy wiedzy, ale potrzebujemy jej szybko i przy możliwie niewielkich własnych nakładach czasu i energii. Gdy sami dzielimy się informacją, chcemy osiągnąć skutek szybko i celnie. Ergonomia w zarządzaniu czasem odgrywa w kryzysie bardzo ważną rolę.

Doświadczenie pracy w kryzysie pokazało nam, że często motywem do spotkania są jeszcze inne potrzeby, takie jak:



spotykanie ludzi, którzy borykają się z podobnymi wyzwaniami po to, aby zweryfikować własne podejścia do nowych problemów i własny osąd sytuacji (bo jest kształtowany w pośpiechu);



podzielenie się emocjami, uczuciami, zmęczeniem, frustracją; doświadczenie zrozumienia, które może zaoferować tylko ktoś, kto wykonuje podobną pracę;



odpoczynek, rodzaj „stop-klatki” w czasie charakteryzującym się ogromnym tempem pracy; przerwa w działaniu, na którą trudno samemu znaleźć czas.

Jako organizacja występowaliśmy po obu stronach: byliśmy zarówno organizatorami takich spotkań, jak i ich uczestnikami; doświadczyliśmy tego, jak ważne są cele tych drugich. Zdaliśmy też sobie sprawę, że często bywają one nieuświadomione, bagatelizowane, uznawane za mniej ważne (bywa, że osoby mają poczucie, że „kradną” swój cenny czas na niekorzyść

innych spraw, rozmawiając, czy odpoczywając).

W czasie konfliktu potencjalni uczestnicy nie przyszliby zapewne na spotkanie, którego cele w taki sposób wprost byłyby sformułowane, ponieważ większość z nich skupia się na zadaniach. Nie poświęciliby czasu na luźne rozmowy albo po prostu na relaks, spędzenie czasu z innymi. Tymczasem ten aspekt – cel czy wartość spotkania – często pojawiał się w ewaluacjach jako niespodziewana i mile widziana wartość.

Korzyścią ze wspólnego spędzenia czasu z ludźmi o podobnych doświadczeniach jest to, że mamy poczucie przynależności, zrozumienia, wspólny punkt odniesienia. Nie bez przyczyny ten temat poruszamy tu po raz drugi. Praca w kryzysie jest ogromnie wyczerpująca. Kontakt z innymi, zrozumienie i przerwa są kluczowe, aby się w tej pracy nie zatracić i nie wypalić.

Były momenty, w których odczuwaliśmy coś w rodzaju „kryzysowego FOMO” (skrót od angielskiego Fear Of Missing Out), czyli intensywnej potrzeby uczestniczenia we wszystkich spotkaniach, pozostawania w kontakcie z możliwie największą liczbą partnerów, w poczuciu, że w innym przypadku stracimy rozeznanie w sytuacji i wiedzę o tym, co się dzieje.

W pewnym momencie przyszła na szczęście refleksja, że spotkań, platform, sieci czy kanałów komunikacji w czasie kryzysu jest dla nas za dużo, i że nie jesteśmy w stanie uczestniczyć we wszystkich. Konieczne było dokonanie wyborów i wycofanie się z platform czy innych form współpracy nie dlatego, że są mniej ważne czy mniej interesujące. Z ogromnej liczby ważnych i ciekawych współprac trzeba było po prostu wybrać te, w które mogliśmy się konstruktywnie włączyć.

4. Z kim warto się sieciować i budować koalicje?

Z każdym. To odpowiedź najprostsza. Nieco bardziej złożona brzmi: z każdym, z kim zmierzamy z grubsza do podobnego celu i opieramy się na bliskich sobie wartościach. Jeszcze bardziej skomplikowana: to zależy. Od tego, jaki jest nasz cel, i na ile rozmowa może być dla każdej ze stron wartościowa.

Sytuacja kryzysu była okazją, żeby dostrzec i zweryfikować nasze stereotypy, które funkcjonują także w ramach jednej kultury. Odnoszą się też do tego, jak widzimy inne grupy społeczne albo zawodowe. Tak jak mamy wyobrażenie „typowego” Żyda czy muzułmanina, tak samo mamy wyobrażenie „typowego” urzędnika, bizneswoman aktywisty. Kryzys humanitarny pokazał nam kolejny raz, że stereotypy prowadzą nas na manowce.

Nie sądziliśmy, że urzędnicy centralnego czy samorządowego szczebla będą pracować po dwanaście godzin dziennie, że będą zostawać na nocnych zmianach w ośrodkach zakwaterowania, albo dyżurować na dworcach ręką w rękę ze studentami-wolontariuszami. Nie spodziewaliśmy się, że zasadniczo antymigracyjne partie będą organizować zbiórki pomocy na rzecz osób z Ukrainy i angażować się w goszczenie uchodźców w swoich domach.

Poszukując partnerów i współpracowników gdzie tylko to możliwe, często odkrywaliśmy, jak mylne i krzywdzące – także my sami – żywimy przekonania. – Czasem pasja i zainteresowanie spotkaniem przychodzą z niespodziewanej strony – mówi Justyna Różańska, koordynatorka projektu „Kompleks”, który na przestrzeni ostatnich lat był dla PFM ważnym narzędziem do budowania relacji i spotykania się z innymi podmiotami.

– Bywa, że w środowisku NGO mamy do zrewidowania poczucie moralnej wyższości. Bywa, że mamy przekonanie, że to my pracujemy z zaangażowaniem, dla idei, a urzędnicy państwowi wykonują pracę źle, są złośliwi i nefajni, że im się nie chce. Wielką lekcją z wielu spotkań ostatnich lat było poczucie, że ludzie wykonują swoją pracę w urzędach z zaangażowaniem, że chcą ją robić, że im zależy – dodaje.

Uczyły nas pokory spotkania z urzędnikami, którzy mają trudne doświadczenie ciężkiej pracy za nieatrakcyjne wynagrodzenie, a mimo to działają z przekonaniem, chcą z nami rozmawiać, wymieniać się wiedzą, mówić o swoich możliwościach i potrzebach.

Z zaskoczeniem i podziwem przyjmowaliśmy też wiele inicjatyw podejmowanych przez biznes. Wśród wielu imponujących inicjatyw bardzo ceniliśmy m.in. program krótkoterminowego wsparcia mieszkaniowego Fundacji Biedronka. Umożliwiał on zakwaterowanie uchodźców i uchodźczyń w mieszkaniach pracowniczych, hostelach i hotelach na podstawie voucherów, do 30 dni. Często dla naszych klientów było to wyjątkowe wsparcie – ten czas daje chwilę na oddech po wyjeździe z Ukrainy, na stanięcie na nogi i zaplanowanie dalszych kroków w nowej rzeczywistości. Projekt wykorzystywał istniejące komercyjne platformy, które pozwalają sprawnie organizować noclegi. Pomysł tego przedsięwzięcia był dla nas jak gwiazdka z nieba – trafił w punkt w te potrzeby, którym nie moglibyśmy sprostać w inny sposób.

Poszukując partnerów do pracy, w pierwszej kolejności, sięgamy po osoby i instytucje, z którymi się znamy, ufamy sobie i rozumiemy się.



– To typowe, że najchętniej i szybko sieciujesz się z ludźmi, z którymi masz dobre doświadczenia.

Nie trzeba wszystkiego weryfikować, a to przydatne z merytorycznej perspektywy i spokoju ducha.

I oszczędza czas – opowiada o swoim doświadczeniu

Anna Dąbrowska, prezeska Stowarzyszenia Homo

Faber z Lublina. – Pierwsze relacje i kontakty

budowaliśmy z ludźmi, których znaliśmy, z którymi mieliśmy relacje. Tak też było z Urzędem Miasta. Budowaliśmy nowego rodzaju relacje z ludźmi, których znaliśmy od lat – dodaje.

W PFM mieliśmy podobne doświadczenie. Grono znanych już nam podmiotów i organizacji było naszą pierwszą linią wsparcia. Z partnerami, z którymi pracujemy od lat, nie trzeba było wiele ustalać – błyskawicznie tworzyliśmy koalicje i powstawała synergia. – Znajomych jednak nie wystarczy – dodaje Dąbrowska. – Trzeba budować nowe relacje, więc trzeba ludziom zaufać. Zrobią swoje lepiej lub gorzej, najwyżej można tę pracę potem poddać ewaluacji, poprawiać.

Ostatnie lata pracy obfitowały w takie właśnie relacje: nowe, budowane pod presją czasu i okoliczności, nieustannie poddawane weryfikacji – przez życie, po prostu. Nasze wnioski z tego czasu są następujące:



Warto być otwartym na nowe kontakty z ludźmi bardzo różnymi, którzy do rozmowy wnoszą zupełnie inne punkty widzenia i motywacje – pod warunkiem, że zgadzacie się co do celu współpracy, albo przynajmniej rozumiecie rozbieżności interesów.



Warto rozmawiać zawsze, gdy efektem rozmowy mogą być wartościowe rezultaty (nowe usługi, dostęp do zasobów, rozwiązania ważnych problemów) szczególnie, gdy sami nie mamy możliwości ich uzyskać.



Nie mają sensu spotkania ograniczające się do znanej organizatorom bańki. One też są potrzebne i mają wspomniany już wymiar regeneracyjny, ale w kryzysie przede wszystkim potrzebne jest poszerzenie spektrum partnerów o nowych – takich, których nie znasz, a którzy mogą pomóc osiągnąć cel albo zyskać nową perspektywę postrzegania wyzwań.



Zawsze trzeba pamiętać o zasadzie: „nic o nas bez nas”, należy unikać rozmów o uchodźcach bez uchodźców. Nie zapraszać ich do dekoracji czy do opowiedzenia swojej trudnej lub wzruszającej historii, żeby do merytorycznego panelu dodać ludzki wymiar. Niech uchodźca czy uchodźczyni będą ekspertem w swojej sprawie. Nie wolno pytać, jak uciekli ze swojego kraju. Pytać można o to, co było potrzebne i pomocne, gdzie my popełniamy błędy, planując usługi albo jakie usługi oceniają krytycznie.

5. Ryzyka związane z sieciowaniem w kryzysie

Sytuacja kryzysu i towarzyszący mu nieuchronnie chaos sprawiają, że nie wszystkie organizacje przechodzą przez zmianę „suchą nogą” – nie sposób w takiej sytuacji unikać niepowodzeń. Na „pomocowej scenie” pojawiają się aktorzy nieprofesjonalni, nierzetelni, działający poniżej przyjętych standardów. Mamy też więc doświadczenia i wnioski na temat tego, z kim do stołu nie siadać.

– Mieliśmy listę osób i instytucji, z którymi nie współpracujemy – mówi Anna Dąbrowska z Homo Faber. – Zgłaszali się do nas ludzie, zarówno darczyńcy, jak i organizacje pozarządowe czy inne inicjatywy, co do których mieliśmy duże wątpliwości: albo zbierali dane osobowe w niejasnych celach, albo ich działania były podejrzane, albo wiedzieliśmy, że to miejsca, gdzie ludzi źle się traktuje.

Kontekst wojny i związany z nim brak stabilności oraz poczucie zagrożenia tworzą przestrzeń do łączenia sił i pomagania. Ale oprócz pokładów ludzkiej życzliwości, wyzwalają też złe instynkty, interesowność i podłość. W Polsce, gdzie Ukraińców spotkało ogromnie dużo dobra i wsparcia, dochodziło też do wykorzystywania, wyzysku, okradania i nadużyć. Bardzo ważne było więc minimalizowanie ryzyk, wprowadzanie standardów, procedur weryfikacji partnerów i podmiotów współpracujących.

Był to też dla nas, jako lokalnej organizacji, obszar do nauki – nigdy wcześniej sami nie byliśmy tak wnikliwie oceniani i analizowani przez innych. Z perspektywy czasu lepiej rozumiemy tę potrzebę, a także doceniamy proces profesjonalizacji i budowania standardów. Trzeba jednak przyznać, że był to trudny i wymagający proces.

Podsumowując, zachowywaliśmy ostrożność we współpracy z następującymi podmiotami lub osobami:



tymi, których dobrych intencji albo rzetelności nie mogliśmy sprawdzić, albo budziły one nasze wątpliwości;



ukierunkowanymi wyłącznie na pomoc etnicznym Ukraińcom, które dyskryminowały społeczności romskie, obywateli krajów trzecich lub inne mniejszości;



wprowadzającymi zamęt lub niesłownymi. W kryzysie broni się dobra robota: albo czyjaś praca jest potrzebna, wartościowa i można na niej polegać, albo nie. Wówczas nie angażujemy w dialog swoich zasobów i czasu;



zainteresowanych tematem wyłącznie akademicko: w kryzysie nie ma na to czasu. Na rozmowę z badaczami zawsze warto znaleźć czas, ale tylko wtedy, gdy jest już przestrzeń, aby swobodniej oddychać – na pewno nie w apogeum konfliktu.

Sytuacja bywa skomplikowana, gdy zasadniczo różnimy się z partnerami

czy rozmówcami w kwestii wartości. W takiej sytuacji trzeba przemyśleć, czy ta relacja obiektywnie przynosi jakieś dobro. Kryzys tworzy warunki do współpracy ludzi o różnych światopoglądach – to także było naszym udziałem. Anarchiści i samorządowcy, siostry zakonne i osoby niewierzące, studenci i politycy współpracowali w tym kryzysie ramię w ramię. To – samo w sobie – jest wartością.

Światopoglądowa jednorodność nie jest jednak potrzebna, żeby rozdawać głodnym ludziom kanapki, wodę, organizować transport. Praca z osobami wyznającymi inne wartości jest w kryzysie możliwa i potrzebna pod warunkiem, że uzgodnimy wspólny cel i ramy współpracy.

Czasem światopoglądów nie da się jednak pogodzić, albo nie chcemy tego robić. Przykładem są organizacje ukraińskie w Polsce, które systematycznie i świadomie odmawiają współpracy (także dotacji finansowych) od firm, które po wybuchu wojny pozostały aktywne na rosyjskim rynku. Choć sami nie prowadziliśmy weryfikacji darczyńców pod tym kątem, w pełni rozumiemy taką praktykę.

Charity washing

Dobrze znany termin „greenwashing” opisuje cyniczne wykorzystanie zainteresowania opinii publicznej ekologią przez firmy, które używają narracji ekologicznej jako przykrywkę do prowadzenia zupełnie nie-eko biznesu. W ostatnich latach mieliśmy do czynienia z podobnym fenomenem w kontekście pomocy uchodźcom. Obserwowaliśmy podmioty, które aktywnie budowały swój wizerunek „pomagaczy”, w rzeczywistości angażując się w pomoc minimalnie albo wcale. Zdarzyło nam się, że dany podmiot zabiegał o współpracę z nami wyłącznie po to, aby móc o tym napisać w social mediach. Bywało też, że oferta współpracy była szczerą, ale nieprzemyślana i w praktyce nie przynosiła efektów. Staraliśmy się niezwłocznie kończyć tego typu relacje.

6. Sieciowanie a rywalizacja w pomaganiu

Zdarza się, co stało się udziałem PFM, że w kryzysie humanitarnym między różnymi podmiotami pojawia się konkurencja i rywalizacja. Obserwowaliśmy takie zjawisko nawet między instytucjami publicznymi, organizacjami pozarządowymi czy grupami aktywistów. W takich sytuacjach sieciowanie jest szczególnie ważne.

Stworzenie platformy do rozmowy, wspólnego działania i wymiany wiedzy oraz kompetencji, omawianie wyzwań wspólnie z innymi daje szansę, żeby poczuć się częścią większej całości i zobaczyć wspólny cel oraz przekroczyć partykularne interesy. Jednocześnie współpraca usprawnia przepływ wiedzy o potrzebach, o źródłach finansowania, co z kolei pozwala lepiej gospodarować wspólnymi zasobami. Z naszej perspektywy słowo klucz w tym kontekście to: transparentność.

Kwestia konkurowania o zasoby, dotacje, granty, prawdopodobnie pojawi się jako większe wyzwanie w niedalekiej przyszłości, jako że międzynarodowe źródła finansowania pracy na rzecz uchodźców w Polsce gwałtownie się kurczą. To istotne pytanie: jak budować więzi z tymi, którzy przegrali z tobą w konkursach na środki i czują się poszkodowani? Jak budować pozbawione goryczy relacje z tymi, którzy wygrali z tobą? Tak jak zawsze między ludźmi, pomaga szczerłość, otwartość, jasne zasady, transparentność, a także gotowość do dzielenia się. W gronie kilku organizacji w Konsorcjum Migracyjnym zdecydowaliśmy m.in., żeby nie wnioskować o niektóre dotacje, mając świadomość, że innym te środki są potrzebne do przetrwania.

Z perspektywy PFM inne organizacje wspierające migrantów są ważne jako kluczowy element ekosystemu, na którym nam zależy; są środowiskiem, w którym funkcjonujemy. Pomagamy innym organizacjom zawsze, gdy

jesteśmy w stanie i mamy na to zasoby ludzkie. Patrząc na całą pracę na rzecz migrantów w Polsce, widzimy system, którego chcemy być częścią. Bierzymy odpowiedzialność za własną pracę, ale kondycja innych elementów w tym ekosystemie jest dla nas bardzo ważna. Chcemy, by były stabilne i mocne, abyśmy mogli wzajemnie na sobie polegać. Wszystko po to, żeby usługi przez nas wspólnie świadczone osobom z doświadczeniem migracji były spójne, kompleksowe, odpowiadające na potrzeby osób, dla których pracujemy. W budowaniu tego ekosystemu to one są w centrum naszej uwagi i działań. Potrzebujemy innych, żeby pomagać lepiej.

Co z tym ego?

W czasie kryzysu trudne są spotkania i współprace, gdy motywacją osób lub instytucji jest budowanie swojego wizerunku w oparciu o udział w akcjach pomocowych, chęć poczucia się wyjątkowo czy zyskania uwagi. Gdy, krótko mówiąc, problemem jest ego.

„Wybujące ego” pierwotnie wpisaliśmy na listę cech będących przeciwwskazaniem do budowania współpracy. Jednak zdarza się i tak, że relacje z tego typu podmiotami warte są poświęcanego czasu. Bywa, że pożytek ze współdziałania z kimś, kogo motywacją jest dobry PR albo zdjęcie na FB, naprawdę jest większy niż uczucie niesmaku czy irytacji, które towarzyszą takiej współpracy. I warto je wówczas przełknąć.

7. „Przestrzeń w mózgu”, czyli uważność na innych w kryzysie

Sieciowanie w kryzysie – jak wynika z doświadczenia PFM – to po prostu otwartość na relację, rozmowę i współpracę oraz nastawienie na łączenie się. Z tej otwartości i chęci wynikają sposoby i metody pracy, często spontanicznie. – Czasem pasja i zainteresowanie spotkaniem przychodzą z niespodziewanej strony – mówi Justyna Różańska, koordynatorka działań sieciujących.

Gotowość do spotkania była główną metodą naszych działań. Mieliśmy świadomość, że zasoby PFM nie wystarczą do udzielenia pomocy wszystkim będącym w potrzebie. Oczywiście staraliśmy się naszej pracy stawiać granice i ramy, ale byliśmy też otwarci na innych oraz na ich zasoby, pomysły i inicjatywy. Staraliśmy się tworzyć synergię tam, gdzie to było możliwe.

Są osoby, które z łączenia innych czerpią radość, satysfakcję i poczucie sensu. Takie osoby zachowują „przestrzeń w mózgu”, w której przechowują chwilowo nieprzydatne informacje, aby wyciągnąć je wtedy, gdy mogą się przydać komuś innemu. Pamiętają o zasłyszanych potrzebach i zasobach, następnie przypominają je sobie, gdy inni zgłaszają podobne tematy. Pozostaje skontaktować ze sobą tych zgłaszających potrzeby z tymi posiadającymi zasoby, aby mogli nawiązać współpracę – bez względu na to, czy to dotyczy osoby, która je łączy. „Przestrzeń w mózgu” to metoda pracy, którą rozwinęliśmy w kryzysie.

W PFM pracujemy w ten właśnie sposób – pielęgnując uważność na potrzeby i zasoby otoczenia. Obserwujemy podobny sposób pracy innych osób i innych organizacji (na przykład Ashoki albo Fundacji Stocznia lub Fundacji Batorego). Staramy się, aby podobnie – na zasadzie kojarzenia

faktów – funkcjonować w ramach własnej organizacji, tj. być uważnym na potrzeby, zauważać zasoby, które mogą być przydatne dla kogoś innego, i przekazywać informację w tej sprawie tam, gdzie jest potrzebna. Można powiedzieć, że „przestrzeń w mózgu” to pierwotna metoda sieciowania, czyli łączenia ludzi z korzyścią dla sprawy. Nie każdy jednak myśli w ten sposób.

– Kryzys często nasila nasze modele działania ze zwykłych czasów – uważa Witold Klaus. Kto był skupiony na sobie, jest skupiony jeszcze mocniej. Kim kierowały obawy, boi się bardziej. Część podmiotów po prostu skupia się na swoich zasobach i gospodaruje nimi jak najlepiej. Najwięcej zrobiły w zakresie sieciowania te podmioty, które już wcześniej przyjęły taki model działania. Przykładem jest inicjatywa „Mapuj Pomoc” oparta o ideę budowania synergii między działaniami i dostępu do wiedzy o aktywnościach innych, albo Ashoka, która jako metodę pracy również stosuje łączenie ludzi ze sobą wokół wspólnej idei czy celów – dodaje.

8. Partnerstwa dwustronne – bezustanna weryfikacja

Na przestrzeni lat z naszym udziałem stało się wiele partnerstw. Dziś brzmi to niesamowicie, ale w pierwszym roku kryzysu PFM zawarło ich ponad pięćdziesiąt. W drugim – ponad trzydzieści. Utrzymanie relacji z tak szerokim gronem było dużym wyzwaniem. W miarę rozwoju sytuacji kryzysowej, wcześniejsza sieć kontaktów okazywała się jednak niewystarczająca. Pojawiła się więc potrzeba budowania nowych relacji

z ludźmi i instytucjami, z którymi nie mieliśmy wcześniej do czynienia.

Wiązało się to z jednym zasadniczym pytaniem: jak – pod presją czasu i okoliczności – wybierać nowych partnerów do pracy. W tym zakresie nasze doświadczenie możemy opisać następująco:



trzeba ustalić wspólny cel;



należy na początku porozumieć się co do metod działania;



ważne, by sprawnie identyfikować i analizować ryzyka związane z potencjalnymi partnerstwami;



trzeba budować je w wierze i nadziei na sukces, ale też w gotowości na ewentualną porażkę (i mieć w zanadru „plan B”).

W konflikcie nie było czasu na sprawdzanie, weryfikację, stopniowe poznawanie się. Zaufanie ludziom musiało następować szybko, a dopiero potem można było sprawdzać się w boju i podejmować kolejne decyzje.

Widzimy dziś, że angażowaliśmy się w partnerstwa bez wystarczającego namysłu (na pewno było tak na początku kryzysu). Dzięki temu nauczyliśmy się jednak wiele: naprawdę warto dowiedzieć się jak najwięcej o drugiej stronie, ustalić z kim – oprócz nas – współpracuje, w jakiej dziedzinie i z jakim skutkiem. Warto też porozumieć się co do warunków współpracy. – To naturalne, że w kryzysie nawiązujemy też relacje z ludźmi, z którymi „nie mamy chemii”, współpracujemy, bo jest ku temu ważny powód i cel, ale jest to relacja ad hoc, która z czasem wygasa – mówi Witek Klaus. – Dłuższe partnerstwa zawiązują się, gdy między ludźmi rzeczywiście pojawi się zaufanie i poczucie współodpowiedzialności za siebie nawzajem.

Trudność w relacjach bilateralnych i wszystkich innych polega na tym, że wszyscy byliśmy – i nadal jesteśmy – w zmianie. Zakres naszego działania i oferta kierowana do klientów regularnie ewoluuje: rozszerza, kurczy się, a pewne usługi (na przykład pomoc w finansowaniu mieszkań dla

uchodźców albo środki na zakup drobnych artykułów typu okulary) czasami były u nas dostępne, następnie – gdy wyczerpaliśmy zasoby na ten cel – już nie. Podobnie zmieniała się oferta i zasoby naszych partnerów. Efektywna współpraca dwustronna wymagała nieustannej koordynacji i weryfikacji tego, co każde z partnerów ma do zaoferowania. To trudne, gdy zmienia się to dosłownie codziennie. Cenną pomocą w tym zakresie była inicjatywa „Mapuj Pomoc”, która skupiała się właśnie na utrzymywaniu aktualnej bazy wiedzy o ofercie różnych podmiotów. Dzięki niej dostęp do wiedzy był szybszy i łatwiejszy.

Szczególną wagę w relacjach dwustronnych miały dla nas partnerstwa z dużymi międzynarodowymi organizacjami humanitarnymi, specjalizującymi się w pracy w kryzysie. Przypomnijmy: Rosja zaatakowała Ukrainę w czwartek. W piątek byliśmy oszołomieni sytuacją, w niedzielę zrobiliśmy w PFM strategiczną naradę, a już we wtorek mieliśmy spotkanie z pierwszą z międzynarodowych organizacji humanitarnych: International Rescue Committee (IRC).

W kolejnych dniach spotykaliśmy się z rzeszą innych organizacji i agend ONZ, dowiadując się na bieżąco o istnieniu – nieznanego nam dotąd w praktyce – świata pomocy humanitarnej, standardów humanitarnych, procesów, mechanizmów i sposobów organizacji pracy w kryzysie. Jednocześnie dzieliliśmy się lokalną wiedzą z dziesiątkami osób prowadzących duże projekty humanitarne na całym świecie.

Rozbudowujący się zespół UNHCR, przedstawiciele i przedstawicielki UNICEF, Save the Children, Danish Refugee Council, Oxfam, Plan International, WHO, IMC, IR, Care i wiele innych organizacji – spotkania z nimi, a następnie budowanie partnerstw i podejmowanie dwustronnej współpracy, stanowiły regularny element codziennej pracy.

9. W sieci spotkań

Początek kryzysu to czas powstawania licznych sieci i platform współpracy – na szczęście, bo utrzymanie relacji dwustronnych nie byłoby bez nich możliwe. Na FB powstała grupa gromadząca warszawskie inicjatywy, zorganizowała się wspomniana już organizacja „Mapuj Pomoc”, a Polska Akcja Humanitarna zainicjowała Forum Razem – przestrzeń do dialogu i współpracy dla organizacji lokalnych i międzynarodowych. Ogromną sieć koordynacji stworzył UNHCR, prowadząc razem z innymi agendami ONZ standardowo powoływany w sytuacji kryzysu humanitarnego „cluster system”.

Idea była słuszną – wszystkim bardzo potrzebna była koordynacja działań i wiedza o tym, jak wygląda mapa podmiotów angażujących się w działania różnego rodzaju. Według typowego modelu klastrowego organizowano więc spotkania wokół tematyki zdrowia, mieszkalnictwa, kwestii prawnych czy edukacji. Patrząc z perspektywy czasu widzimy, że ten system okazał się dla lokalnych podmiotów dysfunkcyjny. Raczej – niemożliwy do wykorzystania w pełni.

Spotkania gromadziły wielu przyjezdnych ekspertów, nawet od 25 do 30 organizacji, różnego rozmiaru i o różnym doświadczeniu. Wiele z nich to organizacje wyspecjalizowane, skupione na wybranym zagadnieniu (np. handlu ludźmi, edukacji, opiece nad małymi dziećmi, mieszkalnictwem).

Wśród polskich organizacji niewiele było aż tak wyspecjalizowanych. W praktyce wszystkie znalazły się w trudnej sytuacji, która polegała na tym, że aby skoordynować swoje rozbudowane działania z innymi, powinny uczestniczyć w sześciu, siedmiu lub nawet większej liczbie spotkań tygodniowo. Do tego dochodziła duża rotacja w organizacjach

międzynarodowych (gdzie standardowo personel wymieniał się co dwa, trzy miesiące, a bywało, że co kilka tygodni), która wiązała się z nieustannymi rozmowami o realiach pracy w Polsce – rozmowy ciągle na podstawowym poziomie, z ciągle nowymi osobami, które dopiero co przyjechały do Polski.

W pewnym momencie PFM przestał uczestniczyć w tych spotkaniach – nie byliśmy w stanie wygospodarować czasu na ten cel. Z ulgą przyjęliśmy decyzję UNHCR o ograniczeniu liczby spotkań i stworzeniu formuły comiesięcznych rozmów szefów największych organizacji. W tego typu formule byliśmy w stanie uczestniczyć; pozostaje ona dla nas bardzo wartościowa.

10. Rola Konsorcjum Migracyjnego

W czasie trwania kryzysu najważniejsza i najbardziej wspierająca była dla nas sieć lokalna – Konsorcjum Migracyjne, którą PFM współtworzy od 2016 roku. To przestrzeń współpracy dziewięciu polskich organizacji działających na rzecz migrantów i uchodźców w Polsce. Osiem lat regularnej wspólnej pracy, namysłu, tworzenia dokumentów i rozmów było dla wielu organizacji Konsorcjum ogromnym zasobem i niezastąpioną podporą. Doświadczenie wieloletniego dzielenia doświadczeń i projektów, budowania zaufania i wzajemnego zrozumienia sprawiło, że Konsorcjum dawało Fundacji PFM bezpieczne wsparcie, na które zawsze mogliśmy liczyć.

Trzeba uczciwie przyznać, że sytuacja kryzysu na każdą z organizacji

członkowskich wpłynęła trochę inaczej – zmieniła się więc dynamika współpracy, priorytety i potrzeby. W pośpiechu szukaliśmy sposobów na masę wyzwań, było też mało czasu na pracę tradycyjną, sprawdzoną metodą: poszukiwania konsensusu, mapowania wspólnych elementów i różnic, długich rozmów o wartościach.

Jaki więc główny wniosek można wyciągnąć z uczestnictwa PFM w Konsorcjum w czasie kryzysu? Przede wszystkim taki, że zbudowanie partnerstwa i zaufania w czasach pokoju bardzo procentuje w warunkach kryzysu. Trzeba jednak o nie dbać. Dla PFM Konsorcjum stanowiło pierwszy krąg przyjaciół, od których informację bez sprawdzania można wziąć za pewnik. To niesamowity komfort móc pracować w grupie tak wysokiego zaufania. W warunkach kryzysu tego rodzaju relację trudno jest wypracować szybko, w każdym razie w PFM tego nie doświadczaliśmy. Organizacje z Konsorcjum pozostały naszymi najbliższymi współpracownikami. Rozmowy o trudnych sprawach odbywały się szybciej, szczerze i otwarcie. To wielki atut, gdy czas jest deficytowym dobrem.

11.Czego nauczyło nas Konsorcjum?

Ze współpracy z Konsorcjum w czasie kryzysu nauczyliśmy się, że sieciując organizacje, nie wystarczy sieciować szefów. Co do zasady, konsorcjum było platformą wymiany myśli dla osób kluczowych w organizacjach, głównie liderów i liderek. Z jednej strony – cenne było spotkanie się osób, które w organizacjach podejmują decyzje. Mogły robić to szybko i wypowiadać się w imieniu organizacji. Jednocześnie czas kryzysu był

okazją do tego, aby docenić koncept grupy łączącej całe zespoły.

Przez ostatnie dwa lata w partnerstwo w ramach Konsorcjum zaangażowało się znacznie więcej osób z zespołów organizacji. Tworzyliśmy okazje do spotkania się różnych specjalistów (na przykład edukatorów albo caseworkerów), wzajemnych odwiedzin, spotkań online. Z relacji szefów dopiero teraz w większym stopniu zaczęły korzystać całe zespoły. Wszystkim podoba się ten kierunek rozwoju.

Wiemy też, że wszystkie zaangażowane podmioty są w procesie specyficznego rozwoju. Koordynatorka projektu Kompleks, Justyna Różańska, przywołuje w tym kontekście koncept **post-traumatic growth**, co oznacza rozwój, który jest skutkiem przebytego traumatycznego doświadczenia. Istotnie, okrutna wojna i ogrom cierpienia przyniosły nam trudny do opisu wysiłek graniczący z poświęceniem. Jednocześnie kryzys stał się przyczynkiem do profesjonalizacji i rozwoju, które bez kryzysu by się nie wydarzyły.

Dojmującym doświadczeniem było jednak pozostawanie w bliskim kontakcie z ludźmi i organizacjami, którzy kryzys przeżywają bardzo różnie. Podejmują też różne decyzje. Jedni gwałtownie się rozrastają, inni nieznacznie albo wcale. Jedni szukają nowych obszarów pracy, inni ograniczają swoje działanie do jednego zakresu. Jedni w zmianie czują się swobodnie, inni – okropnie. Rozdźwięk doświadczeń i wyborów nie był łatwym doświadczeniem.

Obserwujemy, że Konsorcjum łączy tylko część z organizacji aktywnie działających na rzecz uchodźców i migrantów w Polsce; są takie, które chętnie dołączyłyby do tego grona. Organizacje Konsorcjum nie są na to obecnie gotowe. Wewnętrzne relacje opierają się na zaufaniu budowanym przez lata, sam rozmiar grupy też nie jest bez znaczenia – trudno byłoby ją rozbudowywać, zachowując obecny styl pracy.

Widzimy jednak potrzebę współpracy w szerszym środowisku. Grono wartościowych, kompetentnych organizacji poza Konsorcjum jest

znaczące. Przestrzeń dla spotkania i pracy w większej grupie jest na pewno potrzebna; liczymy, że wkrótce wspólnie ją zbudujemy.

12. Forum Współpracy i Integracji

Udanym przedsięwzięciem Konsorcjum Migracyjnego było Forum Współpracy i Integracji powołane w 2022 roku. Zaprosiliśmy organizacje z całej Polski do współtworzenia tej grupy, aby podmioty doświadczone mogły podzielić się wiedzą z młodszymi albo nowopowstałymi organizacjami, także tymi powołanymi przez migrantów i migrantki.

Testowaliśmy potrzeby środowiska. Do tej pory odbyły się trzy dwudniowe wydarzenia, w których uczestniczyły łącznie 44 organizacje. Wiele z nich wzięło udział we wszystkich tych spotkaniach. Powstała wspólna grupa na FB, gdzie dzielimy się wiedzą, kontaktami, zasobami. Ważną potrzebą było to, żeby po prostu „policzyć szable”, zobaczyć się wzajemnie – takie też było nasze założenie. Pobyc w gronie osób, które wzajemnie rozumieją trudы swojej codziennej pracy oraz usprawnić przepływ wiedzy i kompetencji między nami.

Z czasem, w miarę jak coraz lepiej poznawaliśmy się i zacieśnialiśmy relacje, wyłoniły się kolejne ważne efekty spotkań Forum:



poczucie wspólnoty – regularne spotkania dają możliwość tworzenia grupy ludzi działającej w jednym celu. Powstaje środowisko, które samo siebie widzi lepiej i czerpie z siebie

wsparcie. W informacjach zwrotnych słyszymy często, że – szczególnie w mniejszych miejscowościach – liderzy organizacji czują się osamotnieni, a Forum daje im poczucie przynależności i odpoczynek od codziennych wyzwań.



nieformalna wymiana wiedzy, kontaktów, doświadczeń, dobrych praktyk – to szczególnie cenne dla młodych organizacji.



Forum jest też miejscem, w którym wspólnie podejmujemy wyzwania i działania rzecznicze, porządkujemy wiedzę i zabiegamy o potrzebne zmiany. Grono ponad 40 organizacji z całej Polski razem posiada znaczącą wiedzę, która pozwala dobrze diagnozować problemy i kierunki zmian. Wspólnie staliśmy się istotnym zasobem i źródłem kompetencji.

Jolanta Steciuk i Aleksandra Fertlińska, które moderują i organizują spotkania Forum Współpracy i Integracji, podkreślają, że kluczowa w tym przedsięwzięciu jest przyjazna, bezpieczna przestrzeń do rozmowy o trudnościach. – To niezwykle, ale udało nam się stworzyć miejsce, w którym organizacje nie myślą o sobie jak o konkurencji. Wytworzyło się autentyczne poczucie wspólnoty doświadczeń i współpracy – mówi Ola Fertlińska. – Organizacje mają poczucie, że zmierzają do wspólnego celu. Jola Steciuk podkreśla zaś, że ważna w procesie jest uważność na potrzeby wszystkich i wsparcie, które organizacje dają sobie wzajemnie: – W wielu miastach działa tylko jeden podmiot pozarządowy skupiony na pracy na rzecz osób z doświadczeniem migracji, często prowadzony przez migrantki. A one w tych miastach nie mają sieci wsparcia, czują się bardzo osamotnione. Spotkanie na Forum daje wielu ludziom właśnie takie osobiste wsparcie – dodaje. – Dlatego chcą przyjeżdżać.

Planując Forum, zabiegamy, aby oprócz przestrzeni do rozmowy za każdym razem oferować organizacjom spotkanie z osobami, z którymi w swoich miastach trudniej im się nawiązać kontakt. Gośćmi Forum byli przedstawiciele międzynarodowych organizacji-darczyńców, przedstawiciele MSWiA, samorządowcy i osoby reprezentujące biznes.

Niewielkiej organizacji z małego miasta trudno o bezpośrednią relację z tymi środowiskami. Dzięki Forum staje się to możliwe.

13. NGO Forum „Razem”

W ostatnich latach PFM pełniło w Forum Razem różne role. Przedstawicielki Fundacji zasiadały w Radzie Doradczej Forum Razem, współprowadziliśmy Grupę ds. Partnerstw, Grupę ds. granicy białoruskiej i Strzeżonych Ośrodków dla Cudzoziemców.

Z perspektywy PFM, podstawowym atutem tego grona jest fakt, że łączy podmioty lokalne i międzynarodowe. Na różnych etapach działań w kryzysie humanitarnym relacje między tymi podmiotami układały się rozmaicie. Były momenty trudności i napięcia, na przykład jesienią 2022 roku, gdy Konsorcjum Migracyjne wystosowało list do organizacji międzynarodowych, domagając się zmian dotyczących wzajemnych relacji (list podpisało potem ponad 60 polskich organizacji pozarządowych).

Forum Razem odegrało wówczas ważną rolę, zapraszając lokalne i międzynarodowe organizacje do rozmowy na temat postawionych w liście zarzutów. Jednocześnie organizacje podjęły inicjatywę wypracowania „Dobrowolnych wytycznych” w sprawie partnerstw. Dokument regulował szereg aspektów współpracy dotyczących komunikacji, terminowości, praktycznych aspektów partnerstw, także procesów wycofywania się z relacji partnerskiej (albo wycofywania się całkowicie z pracy humanitarnej w Polsce). Sam proces powstawania „Dobrowolnych wytycznych” był ważny

– dawał możliwość rozmowy o wzajemnych oczekiwaniach i ograniczeniach. Była ona dla nas bardzo wartościowa (i jest nadal) – szczególnie, gdy relacje były napięte.

14. Heads of Agency Meetings

Comiesięczne spotkanie liderów i liderek dużych organizacji humanitarnych, prowadzone przez UNHCR (koordynator odpowiedzi humanitarnej), do którego autorka tekstu została zaproszona, były dla PFM ważną przestrzenią dialogu odbywającego się z udziałem osób podejmujących kluczowe decyzje. Docenialiśmy obecność największych aktorów na scenie pomocy humanitarnej, możliwość przedstawiania naszych postulatów i obserwacji, przekazywania potrzeb i wyzwań całego sektora lokalnych organizacji wspierających migrantów i migrantki. Mieliśmy przekonanie, że obecność polskich podmiotów jest ważna i cieszyliśmy się, że to grono na spotkaniu systematycznie rośnie.

Mieliśmy też okazję do pozyskania wiedzy na temat kierunków działania całego sektora humanitarnego, priorytetów oraz planowanych przez poszczególne organizacje inicjatyw. Wartościowe były dla nas udostępniane raporty, analizy, dane, także spotkania z ludźmi, którzy swoją działalność w Polsce postrzegają przez pryzmat wcześniejszych doświadczeń pracy humanitarnej przy reakcji na inne kryzysy humanitarne na świecie: w Grecji, Turcji, Sudanie, Bangladeszu, na Bliskim Wschodzie, czy w innych regionach świata.

Nadal mamy przekonanie, że w natłoku wyzwań nie skorzystaliśmy w pełni z wiedzy międzynarodowych ekspertów wyniesionej z poprzednich kryzysów. Odnosimy wrażenie, że kryzys humanitarny w Polsce oraz doświadczenia innych krajów i innych kryzysów mogą być wykorzystane z pożytkiem dla budowania strategii na przyszłe kryzysy.

Cenne były też rozmowy na temat rzecznictwa prowadzonego przez wiodące organizacje humanitarne. Świadomość zamierzeń innych pomaga nam lepiej planować własne. W warunkach deficytu czasu i zasobów dobrze jest wiedzieć, w jakich obszarach mamy silnych sprzymierzeńców, a w jakich nasze działania prowadzimy sami.

15. Fundacja Batorego i inicjatywy sieciujące

Fundacja Batorego nie prowadzi (o ile wiemy) formalnej sieci organizacji pozarządowych, ale na przestrzeni ostatnich miesięcy była ważnym podmiotem łączącym środowisko, w którym pracujemy. Wielokrotnie uczestniczyliśmy w spotkaniach w Fundacji Batorego, które pozwalały nam planować wspólnie z innymi działania w sprawach dotyczących migracji; możliwość wspólnego poszukiwania odpowiedzi na trudne tematy (nawet gdy nie zawsze je znajdowaliśmy) była wartościowa.

Spotkania nie miały tworzyć stałej grupy, a organizować różne grona osób zapraszanych w zależności od tematu czy problemu. Cenimy je, bo często angażują ekspertów innych branż: politologów, ekonomistów, specjalistów,

z którymi w codziennej pracy nie mamy bliskiej relacji. Taka wielosektorowa rozmowa jest dla nas inspirująca.

Podobną rolę łączenia nas z innymi, zapraszającą do spotkania, wymiany wiedzy, wspólnego myślenia, pełniły dla nas **Ashoka**, **Fundacja Stocznia**, także **Fundacja Edukacja dla Demokracji**.

To dobre miejsce, żeby podziękować tym organizacjom, które oferowały nam przestrzeń do spotkania: UNHCR, Forum Razem, Fundacji Batorego, Ashoka, Fundacji Stocznia, IOM, naszym partnerom: DRC, IRC, Care, które wspierały nas w budowaniu relacji z innymi, Save the Children, NRC i innym organizacjom, z którymi mogliśmy wspólnie myśleć i wymieniać się wiedzą.

Jesteśmy wdzięczni wszystkim przyjaciołom-organizacjom z Konsorcjum Migracyjnego. Dziewięć organizacji w Konsorcjum było dla nas bardzo ważnym punktem odniesienia. Wielkie podziękowania zatem dla Homo Faber, Nomady, Migrant Info Point, Domu Ukraińskiego, Chlebem i Solą, Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka, Stowarzyszenia Interwencji Prawnej i Amnesty International. Bardzo sobie cenimy i czerpiemy radość z udziału w Forum Współpracy i Integracji prowadzonego przez Konsorcjum, które – jestem pewna – będzie niedługo przenosić góry!

Wiele razy wsparciem dla nas były Fundacja Ocalenie, Fundacja na rzecz Państwa Prawa, Egala i inne organizacje, które cenimy i na których kompetencje i doświadczenia mogliśmy w tym czasie liczyć.

Część 2.



1. Teknikalia sieciowania, czyli jak konkretnie to robić?

Ta część tekstu może się wydać zbyt oczywista, ale uważamy, że jest w tej publikacji konieczna. Przed kryzysem PFM było kameralną organizacją, której działania opierały się na relacjach i zaufaniu. Teraz wyzwaniem jest to, aby sprawić, by cały zespół był świadomy zakresu zaangażowania Fundacji. A jest on bardzo duży.

Nigdy nie mieliśmy spokojnej pracy – działania na rzecz uchodźców zawsze są nieprzewidywalne, pełne wyzwań i zmian. Czas kryzysu przyniósł ze sobą konieczność profesjonalizacji, systematycznej weryfikacji jakości pracy, wprowadzania standardów i bardziej rozbudowanej sprawozdawczości.

Nauczył nas też wielu mniej skomplikowanych rzeczy. Dzielimy się więc tym doświadczeniem. Może i takie – proste – rady ktoś uzna za cenne.

Spotkania

→ Kiedy warto je robić?

Był moment, a może nawet dłuższy czas w 2022 roku, gdy różne spotkania

wewnętrzne odbywały się raz, dwa razy dziennie, a nawet i częściej. Rozważaliśmy nawet wyznaczenie osoby z personelu do ich obsługi; nie będzie przesady w stwierdzeniu, że mogłoby to być zajęcie na pełen etat.

Mamy za sobą setki, tysiące spotkań. Radzimy, by organizować spotkania w następujących sytuacjach: - gdy wiemy, jaki jest cel spotkania; - gdy jest zaplanowana agenda spotkania; - gdy spotkanie jest najlepszym sposobem osiągnięcia celu.

Samo spotkanie jest ważnym celem na początku budowania relacji z nowym partnerem. - Ludzie potrzebują przyjąć i opowiedzieć o sobie, o tym, co robią; usłyszeć, co my robimy. Czasem to pierwsze spotkanie to już jest bardzo duży krok do budowania relacji – mówi Justyna Różańska.

Dla wielu osób ważne jest, by na spotkaniach obecna była „osoba znacząca”, czyli ktoś, kto ich doświadczenie może przekuć w decyzje lub działanie. Nasi rozmówcy czują się wówczas usłyszani, docenieni; czują, że angażują swój czas w proces, który może przynieść potrzebną zmianę.

Praktyczna rada od Justyny Różańskiej: warto organizować wydarzenia, nawet niewielkie, byle z kimś jeszcze, nie samodzielnie – po to, by dzielić wysiłek organizacyjny i łatwiej skupić się na tym, co się na spotkaniu dzieje. Pracując wspólnie łatwiej też zadbać o jakość spotkania a także o to, by to, co zaplanowano na spotkaniu faktycznie się wydarzyło.

→ Jak powinno przebiegać dobre spotkanie?

Pogotowie Facylitacyjne (facylitacje.pl) przygotowało lakoniczny przewodnik o dobrym spotkaniu. Doświadczenie kryzysu pokazało nam, że w kryzysie wszystkie te proste rady są jeszcze bardziej prawdziwe i przydatne.



Spotkanie jest dobre, gdy znasz jego cel

Brzmi niewiarygodnie, a jednak – nawet w kryzysie wielokrotnie

uczestniczyliśmy w spotkaniach, których cel nie był sprecyzowany. Sami też kilka razy je zorganizowaliśmy. Czasem uczestnicy odnoszą wrażenie, że dla organizatora celem spotkania jest zebranie podpisów na liście obecności – nie rekomendujemy angażowania czasu w spotkania tego typu.



Spotkanie jest dobre, gdy wiesz, ile potrwa

Zdarzyło nam się uczestniczyć w spotkaniu, na którym gospodarz ogłosił: „mam dla państwa tyle czasu, ile trzeba”. To nie jest metoda na kryzys. W kryzysie ja i moi najbliżsi współpracownicy miesaliśmy po 10 spotkań dziennie. Nie ma czasu na długie rozmowy. Spotkanie musi być przewidywalne – inaczej jest to dodatkowa dawka frustracji do i tak trudnej pracy.



Spotkanie jest dobre, gdy wiesz, na co masz wpływ

Zdarzyło mi się wstać i przerwać dwóm rozmówcom, którzy przy pełnej sali prowadzili nieprzyjemny dla słuchających dialog przez długie 40 minut. Ludzie podczas kryzysu nie mają czasu ani energii na słuchanie takich wymian. Dla uczestników musi być jasne, po co zostali zaproszeni i czego się od nich oczekuje. Konieczne jest ustalenie formatu rozmowy, merytoryczne zaplanowanie spotkania i uczestników tak, aby mogło być produktywne dla wszystkich uczestniczących osób.



Spotkanie jest dobre, gdy możesz zabrać głos

Dobłą praktyką jest taki format spotkań, który pozwoli wszystkim na wypowiedź i interakcję. Zadaniem osoby prowadzącej jest zadbać o to, by uczestnicy wiedzieli, że każdy głos jest ważny. Bywa, że obecność na spotkaniu uznanych autorytetów ucisza innych – nie czują w ich obecności, aby mieli dość doświadczenia, by się nim dzielić. To ważne, żeby każdy mógł wyraźnie usłyszeć, że jego wiedza jest mile widziana, i że tu jest na nią miejsce. Komunikacji sprzyja samo ustawienie krzeseł na sali i zacieranie dystansu między prowadzącymi a gośćmi.

**Spotkanie jest dobre, gdy odzywają się osoby, których zwykle nie słyszać**

W stresie i zmęczeniu pogłębiają się czasem nasze style komunikacji. Bywa, że pod wpływem presji czasu i stresu ekstrawertycy stają się jeszcze bardziej ekstrawertyczni. W związku z tym dbałość o realną możliwość udziału w rozmowie dla introwertyków i osób, którym wypowiedź nie przychodzi łatwo, jest szczególnie ważna. Jednocześnie w kryzysie uzyskanie wielowątkowego oglądu sytuacji jest bardzo istotne i brzemienne w skutki. Spotkanie w kryzysie powinno być po prostu starannie zaplanowane i prowadzone umiejętnie – tak, aby zapewnić widoczność różnych perspektyw i głosów.

**Spotkanie jest dobre, gdy wiesz, jakie są wnioski**

Część spotkań w czasie kryzysu służy rozwiązywaniu ważnych problemów – bywa, że później nie ma czasu na dodatkowe rozmowy na ten sam temat. Im więc lepiej zaplanujemy czas oraz im bardziej precyzyjne wnioski i im szybciej sformułowane, tym lepiej wykorzystany jest cenny czas uczestników.

Dobłą praktyką, której nauczyliśmy się w ostatnim czasie, to wykorzystanie spotkań merytorycznych do formułowania wspólnych postulatów czy rekomendacji bezpośrednio mogących służyć uczestnikom do dalszej pracy, na przykład rzeczniczej.

**Spotkanie jest dobre, gdy wiesz, co się wydarzy w kolejnym kroku**

Czasem agendę spotkania i pracę po nim można zaplanować z wyprzedzeniem; gdy ustalenia zapadają niespodziewanie, warto uzgodnić w grupie, co będzie później działać się w sprawach omawianych na spotkaniu. Po pierwsze warto to ustalić. Po drugie faktycznie to zrobić, w dodatku szybko (inaczej uczestników porwie wir wydarzeń).

Każdego dnia kryzys generuje tyle nowych wyzwań, że czasem dwa lub trzy tygodnie zwłoki w redagowaniu podsumowania spotkania i wniosków, czy wywiązania się z innych ustaleń sprawiają, że sprawa staje się nieaktualna, a uczestnicy są już pogrążeni w innych zadaniach.

Spotkania w czasie kryzysowej sytuacji to spotkania ludzi zmęczonych, głodnych, spragnionych, niewyspanych, zatrutych kawą. Dlatego szczególnie ważny jest wellbeing i dbałość o to, żeby spotkanie nie było po prostu przykrym doświadczeniem dla organizmu. Dlatego oprócz powyższych wskazówek mamy jeszcze bardzo prozaiczne rady, by zadbać o posiłki i miejsce:



W kryzysie wiele osób nie je systematycznie. Nie pije. Nie śpi. Zapewnienie zdrowego, smacznego, gorącego posiłku bywa ważnym atutem spotkania.



Praca w kryzysie to pośpiech i chaos, natłok dokumentów i spraw. Uczestniczyliśmy w kilku spotkaniach, gdzie zadbano o jasną, wietrzoną, miłą przestrzeń, w której przyjemnie było spędzić chwilę czasu. Spotkanie stawało się odskocznią, na chwilę, na godzinę; pozwalało choć na moment się zatrzymać i nabrać sił. Docenialiśmy te chwile.



Ważna jest lokalizacja – wielkim tematem dyskusji jest miejsce spotkań grupy, która pochodzi z różnych regionów kraju. Dobór dogodnej lokalizacji nie zawsze jest prosty. Sprawia, że spotkania nieproporcjonalnie często odbywają się w Warszawie. W rezultacie uczestnicy i uczestniczki z Warszawy mniej wiedzą o warunkach pracy w innych miastach. Zyskują też przewagę czasową – nie tracą czasu na dojazd. Zatem uczestnicy z innych miast są systematycznie ponad miarę obciążani. Czas w pociągu można wykorzystać na pracę, ale bywa, że podróż odbywa się kosztem snu albo czasu dla rodziny. Dobrą praktyką w stale spotykającym się zespole jest rotacyjny wybór miejsca tak, aby również osoby z Warszawy musiały się czasem ruszyć w podróż.

Po spotkaniu

→ Wcielać w życie ustalenia

Ważne, aby po spotkaniu wydarzyło się to, co ustalone: - wymiana kontaktów jako minimum; - kolejne kroki: notatka albo apel, kolejne spotkanie czy grupa robocza. Aby ta praca była wartościowa dla uczestników, ustalenia po prostu muszą być realizowane tak, jak to zaplanowano; - dobrą praktyką, gdy to możliwe, jest jawność. Warto dzielić się informacją o dorobku ze spotkań z innymi – transparentność pozwala rozwijać grupy robocze, poszerzać grono partnerów do rozmowy i do pracy. Naszym zdaniem pozwala też budować kulturę otwartości i rzetelności w sektorze.



Jak podkreśla Justyna Różańska, istotne jest szybkie tempo dotrzymywania ustaleń po spotkaniach:
– Podczas spotkania wytwarza się energia, która wkrótce po szybko ulatuje – mówi. – Ważne, by notatkę wysłać czym prędzej, jeśli w planie jest umówienie się na kolejne spotkanie, trzeba zrobić to od razu na pierwszym spotkaniu, na bieżąco. To oczywiście jest trudne. Bieżących rzeczy jest nadmiar, ale zwłoka bardzo osłabia efekt. Energia opada. Ludzie czegoś oczekują i chcą efektu szybko – dodaje.

→ Włączać nowych rozmówców do działań i aktywności

To nasza dobra praktyka. Po poznaniu ludzi od razu staramy się wdrożyć ich w obieg informacji o naszej pracy, podobnie z instytucjami i podmiotami – dzielimy się zaproszeniami na wydarzenia, zapraszamy nowych partnerów do innych wydarzeń, które mogą być dla nich interesujące. Jeśli nie zadamy o to od razu po nawiązaniu relacji, łatwo taki kontakt niezamierzenie zaniedbać.

→ Wizyty studyjne

Sieciowanie przez wizyty należy do naszych ulubionych sposobów pracy. To może oczywiste, ale wspólne spędzenie kilku dni, podróży, posiłki, spotkania z ludźmi i pobyty w nowych miejscach łączą ludzi. Wizyty studyjne pozostają naszą ulubioną metodą budowania relacji, szczególnie z osobami wywodzącymi się z innych środowisk.



Projekt KOMPLEKS pozwolił nam na udział w kilku wizytach, w których uczestniczyliśmy wspólnie z pracowniczkami Urzędu do Spraw Cudzoziemców i Warszawskiego Centrum Pomocy Rodzinie, Międzynarodowego Centrum Rozwoju Polityki Migracyjnej, Stowarzyszenia Interwencji Prawnej, Warszawskiego Ośrodka Interwencji Kryzysowej, Urzędu m.st. Warszawy. Ciekawym było zbierać nowe doświadczenia i wiedzę, i od razu, na gorąco, omawiać je w różnorodnym instytucjonalnie gronie.

→ Warsztaty i dłuższe spotkania

Sieciowanie często owocuje warsztatami, kursami czy innymi dłuższymi formami zdobywania wiedzy. Wartością samą w sobie jest wspólne uczenie się. Jest wartością i zarazem sytuacją trochę wymuszoną, bo w kryzysie nikt dobrowolnie nie przeznaczą na nic dużo czasu; jest okazją, aby spędzić więcej czasu z innymi, nawet na przerwach, przy kolacji, w podróży. Takie okazje czasem tworzyli nasi międzynarodowi partnerzy i darczyńcy – to było dla nas cenne.

Dość późno odkryliśmy, że podobną rolę sieciującą mogą pełnić nasze wewnętrzne szkolenia i warsztaty. Inicjatywy, które organizujemy dla naszych pracowników, otwieramy czasem na osoby z innych organizacji – to pozwala ludziom lepiej się poznać i oswoić ze sobą.

Oczywiście, nadal część szkoleń i warsztatów przeznaczona jest wyłącznie dla naszego zespołu (na budowaniu wewnętrznej spójności i integracji też nam przecież zależy). Korzystamy jednak z okazji, gdy to możliwe, aby dzielić się kompetencjami, zapraszać do wspólnego uczenia się – sieciowanie dzieje się wtedy przy okazji.

→ Udział w spotkaniach organizowanych przez innych

Korzystanie z zaproszeń i obecność na wydarzeniach innych organizacji jest równie ważne, co własne inicjatywy. Tak jak my jesteśmy wdzięczni, gdy osoby dołączają do naszych inicjatyw, spotkań, wydarzeń, tak samo nasza obecność jest ważna dla innych, świadczy o tym, że traktujemy ich z szacunkiem.

Nadążanie za wielością spotkań, jak już wspomnieliśmy, jest wyzwaniem. Mocno rekomendujemy włączanie w procesy sieciowania szerokie grono własnych pracowników i pracowniczek. Angażowanie w spotkania liderów zespołów, specjalistów, osób zaangażowanych w świadczenie usług migrantom i migrantkom przynosi więcej pożytku, niż same spotkania liderów czy osób decyzyjnych w organizacjach.

Warto też wspomnieć przy okazji, że spotkania są też dobrym narzędziem do wprowadzania nowych osób we własny zespół – mogą zorientować się w sieci kontaktów organizacji i obejrzeć w praktyce kulturę pracy. Udział w sieciowaniu warto więc traktować jako element onboardingu.

→ Przerwy

By budować dwustronne relacje, wymieniać się spostrzeżeniami i wizytówkami, potrzebny jest czas na swobodne rozmowy. Dlatego istotnym narzędziem sieciowania są właśnie przerwy – niezajęty czas podczas wydarzeń i spotkań. Czasem jesteśmy zapraszani na wydarzenia, na których planowana jest „przerwa i sieciowanie”.



– Podczas wizyty studyjnej w Czechach dowiedzieliśmy się, że NGO wspierające migrantów spotykają się raz na kwartał, i uczestnicy przychodzą na nie właśnie dla przerw. Wtedy załatwiają sobie sprawy, szukają partnerów do projektów. Przerwy mają swoje znaczenie – opowiada Justyna Różańska.

W sytuacji kryzysowej potrzeba przerw i czasu na swobodną interakcję wydaje się ponadprzeciętna. Gdy wiele osób pracuje pod presją, ten darowany na dwustronne rozmowy i sieciowanie czas jest szczególnie wartościowy i doceniany przez uczestników. Planując spotkanie, zostaw na to czas.

Skutki nie zawsze szybkie: kryzys jako katalizator

Sieciowanie czasem przynosi skutki natychmiastowe, czasem – odroczone w czasie. Jeśli długoterminowe zaangażowanie w relację ma przynieść nieznaczne zmiany, nie warto się w nie angażować.

Bywa jednak inaczej. Długi proces budowania relacji może przynieść skutki ważne i znaczące. Wówczas, paradoksalnie, sytuacja kryzysu może okazać się pomocna. Nasze potrzeby i praca stały się bardziej widoczne, bardziej zrozumiałe, co nadało od dawna toczącym się procesom budowania relacji nową dynamikę.

Przykładem może być praca w dziedzinie wsparcia okołoporodowego dla migrantek, które koordynuje w Fundacji PFM Weronika Brączek. Weronika od wielu miesięcy zabiegała o uwagę dla potrzeb migrantek w różnych instytucjach zaangażowanych w świadczenie usług dla kobiet w ciąży. Kryzys migracyjny sprawił, że część tych instytucji zobaczyła, że nasze postulaty są rzeczywiście istotne i ważne. W rezultacie współpracy z Naczelną Izbą Pielęgniarek i Położnych prowadziliśmy więc warsztaty i szkolenia dla pielęgniarek dotyczące

specyfiki wsparcia migrantek w ciąży dla ponad tysiąca położnych.

Proces prowadzący do tego sukcesu był długi. Warto było jednak zainwestować ten czas – zbudowana relacja i partnerstwo przyniosło imponujące rezultaty. 28 położnych z całej Polski przeszło pogłębione szkolenie stacjonarne, 124 studentki przeszły szkolenie online, a 797 osób z całej Polski uczestniczyło w webinarium na temat opieki okołoporodowej dla migrantek współorganizowanym z Naczelną Izbą Pielęgniarek i Położnych.

Zarządzanie oczekiwaniami i jasne komunikaty

Analizując nasze doświadczenie budowania relacji w ostatnich latach kryzysu, mamy też poczucie, że to obszar pracy, w którym trzeba było się mierzyć z rozczarowywaniem ludzi. – Musimy ludzi zawodzić i rozczarowywać – mówi Justyna Różańska. – Oferując ludziom spotkania, budzimy nadzieję, że rozwiążemy ich problemy, zapewnimy potrzebne wsparcie. Osoby zgłaszając się do nas myślą, że w końcu ich potrzeby zostaną wysłuchane. Na spotkaniach widzimy masę oczekiwań i nadziei – dodaje.

Nie zawsze możemy im sprostać. Czasem spełniamy część pokładanych w nas nadziei. Czasem – nie spełniamy żadnych. Ciągłe mierzymy się z poczuciem, że nie jesteśmy idealni – nie mamy przecież zdolności do rozwiązania wszystkich problemów, a nasze zasoby są ograniczone.

Często dokonujemy też wyborów między rozwiązaniem optymalnym a realnie dostępnym. Bywa, że podjęcie dialogu w sposób, w jaki byśmy chcieli, po prostu w warunkach kryzysu nie jest możliwe. Trzeba godzić

się na mniej komfortowe opcje. Sama zmiana formy spotkania na online o godzinie szesnastej sprawia, że może wziąć w nim udział większe grono uczestników z całej Polski.

Zarządzanie oczekiwaniami, jasne komunikaty, gdy nie możemy być przydatni i nie mamy zasobów, by stanowić wsparcie, były ważną lekcją w czasie kryzysu. Przed spotkaniami staraliśmy się określać nasze cele i oczekiwania, a także z wyprzedzeniem pytać o oczekiwania innych. W ten sposób rosła szansa na dobry przebieg rozmowy.

Na zakończenie



Niniejszy tekst to zbiór refleksji na dziś. Mamy poczucie i przekonanie, że ciągle się uczymy, a opisany tu proces zdobywania wiedzy na pewno nie jest kompletny. Ostatnie lata były dla Fundacji Polskie Forum Migracyjne czasem szalonego wzrostu i zmiany, ciągłego uczenia się, czasem sukcesów i porażek. Zrobiliśmy w tym czasie ogromnie dużo dobrego – bardzo często dzięki współpracy z innymi. Więcej niż kiedykolwiek mogliśmy zaplanować. Jednocześnie popełnialiśmy błędy i one też były ważną nauką.

Dziękujemy, że byliście z nami w kryzysie

Fundacja dla Wolności, Stowarzyszenie Inicjatyw Twórczych „ę”, Stowarzyszenie Inclusive.Buzz i ich wspaniąta BAZA, Warszawskie Centrum Pomocy Rodzinie, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, International Centre for Migration Policy Development, Dom Ukraiński w Warszawie, Centrum Lokalne Żoliborz, Miejsce Aktywności Lokalnej Grójecka 109, Fundacja W Stronę Dialogu, Fundacja Kraina, Stacja Praga, Fundacja Kuchnia Konfliktu, Spółdzielnia Socjalna Słuszną Strawą, Fundacja na Rzecz Różnorodności Społecznej, Stowarzyszenie MOVA, Ashoka Polska, Naczelna Izba Pielęgniarek i Położnych, Fundacja Rodzić po Ludzku, Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę, Międzykulturowy Ośrodek Rozwoju Społecznego, MORS (Międzykulturowy Ośrodek Rozwoju Społecznego), Biblioteki bez Granic, Biuro Edukacji m.st Warszawy, Urząd do Spraw Cudzoziemców, Marzyciele i Rzemieślnicy, Wolska Mozaika, Kobiety Wędrownie, Gmina Izabelin, Gmina Marki, Centrum Kultury i Inicjatyw Obywatelskich w Podkowie Leśnej, Centrum Kultury Izabelin, Centrum Aktywności Fabryczna 3 w Markach, Koalicja na rzecz wzmacniania roli asystentek międzykulturowych oraz romskich, Grupa Granica, Diesis Network, Austrian Association of Inclusive Society (AIS), Symplexis, BK Consult, Hub for Innovation Policy (HIP) – Rumunia, Greek Forum of Migrants (EFM) – Grecja, Solidarity Now – Grecja, Mental Health Europe – Belgia, Prolepsis Institute – Grecja, Liga za duševné zdravie – Slovakia.



Biuro Fundacji

Fundacja Polskie Forum Migracyjne
ul. Jagiellońska 54
03-463 Warszawa

Dane kontaktowe

tel. +48 692-913-993
email: info@forummigracyjne.org
KRS 0000272075
NIP: 118-18-79-509
REGON: 140851979



FUNDACJA

**Polskie
Forum
Migracyjne**



**Wspólnie działamy na rzecz Europy zielonej, konkurencyjnej
i sprzyjającej integracji społecznej**

publikacja: Fundacja Polskie Forum Migracyjne

redakcja i korekta: Kinga Gałuszka, Elżbieta Krawczykowska

skład: Olga Balcerzak

koordynacja: Justyna Różańska, Weronika Regosz