

## MODEL WIELOKULTUROWEJ BIBLIOTEKI

### Wstęp

Wielokulturowa biblioteka nie jest pomysłem nowym. Manifest mówiący o konieczności dostosowania tej instytucji do potrzeb wciąż zmieniającego się, różnorodnego społeczeństwa ogłosiła w 2006 r. Międzynarodowa Federacja Stowarzyszeń i Instytucji Bibliotekarskich (IFLA<sup>1</sup>). W Manifeście przyjęto następującą definicję wielokulturowości: *Przez „różnorodność kulturową” lub „wielokulturowość” rozumie się harmonijne współistnienie i oddziaływanie na siebie różnych kultur, przy czym kultura „powinna być postrzegana jako zespół cech duchowych i materialnych, intelektualnych i emocjonalnych, charakteryzujących społeczeństwo lub grupę społeczną [...] Obejmuje ona, poza sztuką i literaturą, sposoby bycia, formy współistnienia, systemy wartości, tradycje i wierzenia”<sup>2</sup>.*

Podążając za tą definicją, uważamy, że wielokulturowa biblioteka powinna obejmować swoimi działaniami jak najszersze rozumiane rozmaite grupy kulturowe. Używając w niniejszym dokumencie pojęcia „mniejszości kulturowe”, myślimy przede wszystkim o przedstawicielach i przedstawicielkach różnych narodowości, grup etnicznych, etnograficznych, językowych, religijnych, imigrantach i uchodźcach przebywających w Polsce czasowo lub na stałe. Nie jest to jednak i nie powinna to być lista zamknięta. Mogą się na niej znaleźć także mniejszości historycznie zamieszkujące dany region, ale już w nim nieobecne, a także przedstawiciele i przedstawicielki takich grup jak na przykład subkultury młodzieżowe.

Konieczność dbałości o różnorodność kulturową wynika nie tylko z obowiązku poszanowania praw człowieka i podstawowych wolności, w tym zwłaszcza praw osób należących do mniejszości. Jesteśmy przekonani, że różnorodność kulturowa jest przede wszystkim wartością i [...] *jako źródło wymiany, innowacyjności i kreatywności jest dla rodzaju ludzkiego równie niezbędna jak różnorodność biologiczna dla przyrody*<sup>3</sup>. Harmonijne współistnienie, wzajemne inspirowanie się, dialog między przedstawicielami różnych kultur przyczyniają się do pokojowego rozwoju społeczności, zarówno na poziomie lokalnym, jak i globalnym.

Ustawodawca mówi o tym, że prawo korzystania z bibliotek ma charakter powszechny, a biblioteka publiczna powinna zaspokajać potrzeby oświatowe, kulturalne i informacyjne ogółu społeczeństwa<sup>4</sup>. Z zatem każdy powinien mieć możliwość korzystania z pełnej gamy usług bibliotecznych – w tym usług edukacyjnych, kulturalnych i informacyjnych. Co oznacza, że [...] *uwzględniając różnorodność kulturową i językową, biblioteki powinny:*

- *służyć wszystkim członkom społeczności, bez dyskryminacji ze względu na dziedzictwo kulturowe i językowe;*
- *dostarczać informacje w odpowiednich językach i tekstach;*
- *umożliwiać dostęp do szerokiego zasobu dokumentów i usług reprezentujących wszystkie*

<sup>1</sup> Ang. The International Federation of Library Associations and Institutions.

<sup>2</sup> Manifest IFLA/UNESCO o bibliotece wielokulturowej, tłum. Maria Cibicka. Manifest został zatwierdzony przez zarząd IFLA w sierpniu 2006 r. oraz przyjęty przez Konferencję Generalną UNESCO na 35 sesji w Paryżu w październiku 2009 r. Zarząd Główny Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich przyjął uchwałę w sprawie stosowania Manifestu w grudniu 2009 r. Definicja wielokulturowości odwołuje się do definicji kultury zawartej w Powszechnej Deklaracji UNESCO o różnorodności kulturowej z 2001 r. w tłumaczeniu Polskiego Komitetu ds. UNESCO.

<sup>3</sup> Powszechna Deklaracja UNESCO o różnorodności kulturowej.

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach.

grupy użytkowników i wszystkie potrzeby;

- zatrudniać personel, który odzwierciedla różnicowanie społeczności i który ma wykształcenie pozwalające mu na pracę z różnymi grupami i służenie im<sup>5</sup>.

Realizacja rozmaitych projektów skierowanych do bibliotekarzy i bibliotekarek z całej Polski pokazała nam, że biblioteka to przestrzeń, w której spotykają się osoby w każdym wieku, o rozmaitych potrzebach, zainteresowaniach, problemach, wywodzące się z różnych środowisk. Biblioteka postrzegana jest jako miejsce przyjazne i otwarte dla wszystkich, miejsce bezpieczne. Jesteśmy przekonani, że biblioteki mogą być (a często już są) miejscem spotkań wielu kultur, a tym samym mogą przyczyniać się do integracji i rozwoju zróżnicowanych lokalnych społeczności.

Zespół Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego

## Wprowadzenie do modelu

Przedstawiony poniżej model wielokulturowej biblioteki ma charakter wstępny. Zostanie on bowiem zweryfikowany podczas szkoleń i działań realizowanych w ramach projektu „Biblioteka miejscem spotkań wielu kultur”. W efekcie, w drugiej połowie 2014 roku powstanie publikacja, przedstawiająca finalną wersję modelu, zawierająca również dobre praktyki i scenariusze wielokulturowych działań.

Autorkami wstępnego modelu są Dominika Cieślikowska i Maja Branka, przy czym ramy modelu zostały poddane konsultacjom podczas trzydniowego spotkania w czerwcu 2013 r., w którym wzięli udział bibliotekarze z Polski i Norwegii, przedstawiciele organizacji pozarządowych działających w obszarze wielokulturowości oraz przedstawiciele mniejszości kulturowych. W wyniku konsultacji model został uzupełniony o dodatkowy filar – współpracę. Nad ostateczną formą prezentowanego modelu pracowali również członkowie zespołu Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

Model ma charakter kompleksowy, tzn. został on przygotowany z uwzględnieniem trzech perspektyw: biblioteki jako instytucji, biblioteki jako miejsca świadczenia usług oraz samego procesu wdrażania modelu. Kluczowe dla rozumienia modelu są tzw. filary wielokulturowej biblioteki, będące sposobem realizacji wartości, którymi powinna się ona kierować.

Podstawą tworzenia wielokulturowej biblioteki lub wzmocnienia jej działań w tym obszarze jest uznanie, że biblioteka jest instytucją publiczną, funkcjonującą w zróżnicowanym środowisku społecznym. Konieczna jest świadomość nierówności społecznych, tego, że nie wszystkie grupy faktycznych czy potencjalnych użytkowników są w tej samej sytuacji. Grupy mniejszościowe mogą być zagrożone marginalizacją, a ich pozycja jest mniej uprzywilejowana. Rzutuje to m.in. na dostęp przedstawicieli tych grup do dóbr i usług publicznych. By realizować misję i wizję wielokulturowej biblioteki publicznej dostępnej dla wszystkich i dla każdego, należy przywrócić temu, jak działa biblioteka. Sprawdzić, na ile jej usługi dostępne są dla przedstawicieli mniejszości kulturowych (i innych) oraz czy i w jakim stopniu mniejszości korzystają z tych usług, ewentualnie jakie zmiany i/lub działania dodatkowe trzeba wprowadzić, by biblioteka stała się miejscem w pełni publicznym.

Przygotowany model w zamierzeniu ma mieć charakter uniwersalny, tzn. nie jest rekomendowany do określonego typu czy wielkości biblioteki. Zgodnie z jego założeniami,

<sup>5</sup> Manifest IFLA/UNESCO...

w zależności od wielkości instytucji, jej możliwości, gotowości i chęci, każda biblioteka będzie decydowała o stopniu wdrożenia poszczególnych elementów modelu.

Model składa się z czterech części:

- filarów wielokulturowej biblioteki;
- sposobów działania biblioteki jako instytucji;
- obszarów działania biblioteki (obszarów usług bibliotecznych);
- procesu, który prowadzi do osiągnięcia modelu wielokulturowej biblioteki.



### Proces wdrażania – 5 kroków do wielokulturowej biblioteki

#### FILARY WIELOKULTUROWEJ BIBLIOTEKI

1. **Współpraca** – partnerskie traktowanie grup mniejszościowych, uznanie i szacunek wobec kulturowej odmienności, badanie potrzeb i ustalanie celów i działań wspólnie z daną grupą (zamiast dla danej grupy). Współpraca ze środowiskiem i organizacjami skupiającymi mniejszości kulturowe.

Wielokulturowa biblioteka powinna zarówno planować, jak i realizować działania we współpracy ze środowiskiem i grupami docelowymi. Ważnym aspektem współpracy jest z jednej strony budowanie współodpowiedzialności i podmiotowości obu grup (współpraca jako wartość i sposób działania), z drugiej strony – nawiązywanie relacji ze środowiskiem i organizacjami zrzeszającymi grupy mniejszościowe, tworzenie sieci współpracy instytucjonalnej (współpraca jako forma). Efektem tak rozumianej współpracy powinna być wzajemna edukacja oraz razem podejmowane działania i rozwój oferty biblioteki we wspólnie wyznaczonych kierunkach.

2. **Włączanie** – uwzględnianie potrzeb różnorodnych grup w dotychczasowych działaniach biblioteki na wszystkich możliwych poziomach funkcjonowania.

Myślenie o wielokulturowości i o potrzebach przedstawicieli mniejszości powinno zostać systemowo włączone do sposobu funkcjonowania wielokulturowej biblioteki i obszarów jej działań. Z racji tego, że misją biblioteki publicznej jest gwarantowanie wszystkim mieszkańcom danej miejscowości czy gminy dostępu do usług, to włączanie będzie polegało między innymi na sprawdzeniu, czy oferta biblioteki jest użyteczna dla osób z tych grup. Dla przykładu można sprawdzić, czy informacja i możliwość uczestniczenia w organizowanych przez bibliotekę zajęciach dla dzieci jest dostępna dla wszystkich potencjalnie zainteresowanych osób, niezależnie od tego z jakiej grupy kulturowej pochodzą. Jeśli okaże się, że biblioteka umożliwia uczestnictwo jedynie osobom z grup większościowych (np. polskim dzieciom), a na kursy nie przychodzą dzieci pochodzenia romskiego, których rodzice nie wiedzą o takim obszarze działania biblioteki, to biblioteka powinna doprowadzić do tego, aby osoby z grupy mniejszościowej otrzymały informację o działalności biblioteki i mogły z niej skorzystać w możliwie najdogodniejszy sposób, uwzględniający ich specyfikę kulturową. W najprostszym sposobie można powiedzieć, że we włączaniu niekoniecznie chodzi o robienie czegoś dodatkowego, specjalnego, wyjątkowego, ważną jest tu ewaluacja dotychczasowych działań biblioteki i ewentualne modyfikacje tego, co się już w bibliotece dzieje – tak, by było to dostępne dla różnych grup społecznych i kulturowych.

**3. Wzmacnianie – wyrównywanie szans grup mniejszościowych, ułatwianie dostępu, w tym działania specjalne np. lekcje języka polskiego, dostęp do informacji ukierunkowanej na potrzeby mniejszości kulturowych.**

Wzmacnianie polega na podjęciu działań „uszytych na miarę” konkretnej grupy mniejszościowej, tak by uzupełniać luki i wzmacniać grupy mniejszościowe w obszarach, w których mają one mniejsze szanse niż pozostałe grupy społeczne. W stosunku do imigrantów może to oznaczać zorganizowanie specjalnych klubów dyskusyjnych, wspierających naukę języka polskiego. Dzięki temu będą się swobodniej komunikować w obcym dla nich języku, co ułatwi im codzienne funkcjonowanie w nowym kraju i może na przykład pomóc w znalezieniu lepszej pracy.

**4. Widoczność – dostrzeżenie, docenianie i promocja dorobku, dziedzictwa grup mniejszościowych, w tym edukowanie grupy większościowej nt. grup mniejszościowych.**

U podstaw tego filaru leży dostrzeżenie grup mniejszościowych i ich specyfiki oraz stworzenie im bezpiecznych, sprzyjających warunków do kultywowania, rozwijania i prezentowania własnej kultury, języka, religii i innych ważnych aspektów własnej tożsamości. W konsekwencji grupy te i ich „kultura” powinny stać się (bardziej) widoczne dla całej społeczności, a biblioteka powinna być miejscem edukacji o tych grupach i ich kulturze, języku czy religii, zarówno dla przedstawicieli tych grup, jak i osób z grup większościowych. W kontekście społeczności romskiej może to praktycznie wyrażać się w zorganizowaniu wieczoru literackiego z poezją romską i jej twórcami, który dla Romów będzie okazją do pokazania nie-Romom własnej kultury (nie tylko twórczości, lecz także zasad życia poetów i społeczności romskiej), ale również samym przedstawicielom społeczności romskiej pozwoli zagłębić się w poznawanie własnej tradycji i kultury.

## SPOSOBY DZIAŁANIA INSTYTUCJI

Filary wielokulturowej biblioteki, czyli: współpraca, włączanie, wzmocnienie i widoczność powinny mieć przełożenie na sposób funkcjonowania biblioteki jako instytucji. Należy je uwzględnić przede wszystkim przy:

- planowaniu strategicznym;
- budowaniu zespołu i zwiększaniu jego kompetencji;
- partnerskiej współpracy z otoczeniem oraz współpracy międzybibliotecznej;
- komunikacji i promocji;
- planowania infrastruktury i przestrzeni.

### Planowanie strategiczne

Działania biblioteki powinny być realizacją długofalowych planów, uwzględniających zróżnicowanie lokalnej społeczności, tworzonych w oparciu o badanie potrzeb różnych grup społecznych i kulturowych. Misja, wizja i wartości, którymi kieruje się biblioteka i jej pracownicy, powinny uwzględniać obecność i potrzeby tych grup. Aby tak się stało, przedstawiciele lokalnych mniejszości i organizacji pozarządowych nie tylko powinni znaleźć się wśród adresatów przeprowadzanych badań potrzeb, lecz także pełnić funkcję konsultantów tworzonej przez bibliotekę strategii.

### Zespół biblioteki

Budowanie i rozwijanie wielokulturowej biblioteki w dużej mierze zależy od świadomości, wiedzy i umiejętności jej zespołu. Osoby zarządzające biblioteką powinny zachęcać swoich pracowników do ciągłego zwiększania kompetencji w obszarze komunikacji międzykulturowej, wiedzy na temat zwyczajów kulturowych różnych grup, do udziału w szkoleniach językowych czy warsztatach antydyskryminacyjnych. Dobrze również, aby skład zespołu odzwierciedlał zróżnicowanie lokalnej społeczności – wartościowe będzie więc zatrudnienie pracownika lub współpraca z wolontariuszem będącym reprezentantem mniejszości.

### Partnerstwo

Realizacja celów wielokulturowej biblioteki powinna być oparta o możliwie szeroką współpracę z jednostkami, grupami formalnymi i nieformalnymi, organizacjami i instytucjami (w tym: innymi bibliotekami), które prowadzą lub chcą prowadzić działalność na rzecz wielokulturowych społeczności. Oferta biblioteki może na przykład zostać wzbogacona dzięki zajęciom językowym prowadzonym przez studentów z Chin, a księgozbiór może być dostosowywany do zmieniających się potrzeb lokalnej społeczności – w tym imigrantów nie znających dobrze języka polskiego – poprzez wypożyczenia międzybiblioteczne. Warto również pomyśleć o szerszej współpracy przy realizacji przedsięwzięć czy projektów, które nie byłyby możliwe do zrealizowania przez jedną instytucję czy organizację.

### Komunikacja i promocja

Biblioteka powinna się komunikować z otoczeniem i promować swoje usługi w taki sposób, który zapewni dotarcie z ofertą do każdego mieszkańca danej społeczności i który uwzględnić będzie jej kulturowe zróżnicowanie. Warto więc, aby zarówno stałe oznakowanie biblioteki, jej strona

internetowa, jak i czasowe materiały promocyjne, ulotki, wysyłane przez bibliotekę życzenia świąteczne (z okazji świąt obecnych w różnych kulturach) powstawały nie tylko w języku polskim, lecz także w językach mniejszości obecnych w danym regionie.

### **Infrastruktura i przestrzeń**

Wielokulturowość wiąże się też z różnorodnymi potrzebami w obszarze przestrzeni i infrastruktury, a systemowe podejście powinno zakładać uwzględnienie także tego aspektu funkcjonowania instytucji w dostosowywaniu jej do specyfiki różnych grup. Zbiory biblioteczne powinny być tak zorganizowane, aby dostęp do potrzebnych publikacji (np. do literatury w języku ukraińskim) był jak najłatwiejszy także dla przedstawicieli mniejszości, by biblioteka była również „ich” miejscem. W miarę możliwości – wartościowe byłoby również zakupienie klawiatur komputerowych ułatwiających użytkowanie sprzętu osobom posługującym się różnymi alfabetami, np. cyrylicą.

### **OBSZARY DZIAŁANIA BIBLIOTEKI**

Biblioteka w obecnych czasach to instytucja świadcząca bogatą i różnorodną ofertę. Umownie wyznaczamy cztery obszary działań biblioteki<sup>6</sup>:

- wiedza i informacja,
- kultura,
- edukacja,
- integracja społeczności.

Świadcząc usługi z powyższych obszarów, biblioteka również powinna pamiętać o filarach wielokulturowej biblioteki: współpracy, włączaniu, wzmacnianiu i widoczności. Należy przyjrzeć się dotychczasowej działalności i sprawdzić, czy szeroko rozumiana oferta biblioteki trafia również do przedstawicieli mniejszości kulturowych, czy uczestniczą oni w dotychczasowych działaniach biblioteki, czy przedstawiciele mniejszości nie potrzebują w jakimś obszarze działań skierowanych do nich w sposób szczególny, czy dzięki aktywności biblioteki widoczna jest wielokulturowość lokalnej społeczności i – wreszcie – czy działania planowane są i realizowane we współpracy z całą społecznością, czy przedstawiciele mniejszości są tu traktowani po partnersku.

### **Wiedza i informacja**

Zapewnienie dostępu do wiedzy i informacji to podstawowa funkcja biblioteki. Biblioteka świadczy usługi z tego obszaru zarówno poprzez udostępnianie specjalistycznych zbiorów książkowych czy multimedialnych, poprzez zapewnienie możliwości korzystania z Internetu i jego nieograniczonych zasobów, jak i poprzez organizowanie spotkań z ekspertami z różnych dziedzin. Biblioteka często pełni też funkcję lokalnego informatorium – jest miejscem przekazywania wiedzy o lokalnych wydarzeniach, działaniach podejmowanych przez rozmaite instytucje, możliwościach na rynku pracy. Ważne, aby przedstawiciele mniejszości w tym swoistym labiryncie – dzięki wsparciu bibliotekarza-przewodnika – mogli dotrzeć do potrzebnych im informacji, a także aby przedstawiciele

<sup>6</sup> Autorki modelu zaproponowały podział na pięć obszarów: (1) książka i wszelkie wydarzenia wokół niej, (2) animacja kulturowa, (3) wiedza o regionie, (4) informacja i (5) edukacja. Zdecydowano się jednak na powrót do podziału stosowanego w publikacji Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego „Biblioteka z wizją” (2012), zbliżonego do podziału proponowanego podczas szkoleń w ramach Programu Rozwoju Bibliotek.

grup większościowych mogli zwiększać swoją wiedzę na temat grup mniejszościowych. Z jednej strony w obszarze tym znaleźć się mogą np. zakładki informacyjne na stronie internetowej biblioteki dla osób „nowo przybyłych” do danej miejscowości czy spotkania dotyczące praw uchodźców, konsultacje z prawnikiem, pracownikiem socjalnym, pracownikiem urzędu pracy czy nauczycielem. Z drugiej strony może to być również zwiększanie zbiorów dotyczących historii regionu, ze szczególnym uwzględnieniem mniejszości niegdyś go zamieszkujących oraz organizowanie rajdów rowerowych w poszukiwaniu śladów tych mniejszości w okolicy.

### **Kultura**

Biblioteki pełnią funkcję lokalnych centrów kultury nie tylko poprzez zapewnienie dostępu do literatury w wersji tradycyjnej, lecz coraz częściej także udostępniając e-booki, audiobooki oraz muzykę i filmy. Co więcej, biblioteki organizują lub współorganizują również rozmaite wydarzenia kulturalne, takie jak wystawy, konkursy, warsztaty fotograficzne, plastyczne, teatralne czy nawet taneczne. Ważne, aby przedstawiciele różnych mniejszości mogli odnaleźć w swojej bibliotece także zbiory reprezentujące ich kulturę i język. Z kolei przedstawiciele grup większościowych np. poprzez dostęp do literatury i muzyki kaszubskiej będą mieć możliwość lepszego poznania tej kultury. Można też pomyśleć o wystawach czy występach lokalnych twórców pochodzących z różnych grup kulturowych (i większościowych, i mniejszościowych) czy warsztatach tanecznych, których uczestnicy uczyć się będą np. tańców żydowskich.

### **Edukacja**

Wiele z już prowadzonych przez biblioteki działań edukacyjnych może być skierowanych także do przedstawicieli mniejszości (np. kursy komputerowe, nauka języka angielskiego). Działaniami „specjalnymi”, wzmacniającymi mogą być lekcje języka polskiego dla obcokrajowców. Warto się też zastanowić nad działaniami zwiększającymi wiedzę i umiejętności mieszkańców w kontekście wielokulturowości, takimi jak: warsztaty kompetencji międzykulturowych czy warsztaty antydyskryminacyjne zarówno dla przedstawicieli grup większościowych, jak i mniejszościowych. Nie zapominajmy też, że grupy mniejszościowe czy organizacje działające na ich rzecz również mogą uatrakcyjnić ofertę biblioteki, prowadząc działania edukacyjne, np. zajęcia dla młodzieży dotyczące kultury i zwyczajów mniejszości romskiej.

### **Integracja społeczności**

Biblioteka to miejsce spotkań, miejsce, w którym ludzie czują się bezpiecznie. Warto, aby biblioteka poprzez swoje działania budowała płaszczyznę porozumienia dla osób wywodzących się z różnych – nie tylko kulturowo – grup. By umożliwiała wzajemne poznanie, przeciwdziałając podziałom, wykluczeniom i marginalizacji. Może to się dzieć już poprzez podane wyżej przykłady aktywności, warto też pomyśleć o organizowaniu wydarzeń sprzyjających przełamywaniu stereotypów, jak np. „żywa biblioteka”, podczas której „wypożyczyć” można na półgodzinną rozmowę „żywą książkę”, czyli przedstawiciela grupy mniejszościowej (nie tylko Żyda, Romkę czy Ukrainca, lecz także księdza, ateistkę czy geja). Ważne jest, aby podejmowane przez bibliotekę działania sprzyjały też budowaniu lokalnej tożsamości, by – pomimo widocznych i traktowanych jako wartość różnic kulturowych – dawały członkom społeczności poczucie wspólnoty.

## PROCES WDRAŻANIA – 5 KROKÓW DO WIELOKULTUROWEJ BIBLIOTEKI

Wspieranie wielokulturowości w bibliotece to działanie innowacyjne, wymagające zaangażowania w ideę. Dobrze, aby u podstaw wdrażania modelu wielokulturowej biblioteki leżała **świadoma decyzja** wynikająca z dostrzeżenia wielokulturowości lokalnego środowiska i gotowości na zmiany oraz wyzwania, które się z nimi wiążą. Drugim krokiem powinna być **diagnoza i analiza otoczenia/regionu** pod kątem wielokulturowości. Ważne jest bowiem, by zidentyfikować specyfikę wielokulturowości danego miejsca (obecność mniejszości etnicznych lub narodowych, wielokulturowa przeszłość regionu, migracje i uchodźstwo itp.) oraz dotrzeć do konkretnych i specyficznych potrzeb różnych grup. Następnie powinno się opracować **plan działania** – wyznaczyć cele/kierunki i zastanowić, na jakie potrzeby i w jaki sposób biblioteka powinna, może i chce odpowiedzieć. W trzecim kroku należy przyrzeć się planowanemu procesowi przez pryzmat współpracy, włączania, wzmacniania i widoczności. Krok czwarty to **realizacja zaplanowanych działań i zamierzonych celów**, czyli istota procesu wdrażania. Krok piąty – **monitoring i ewaluacja** – to etap rozłożony w czasie. Należy go zaplanować tak, aby dawał możliwość sprawdzenia jakości i skuteczności realizowanych działań oraz osiągania zaplanowanych celów i wskaźników.

**Skuteczność procesu wdrażania wiąże się ze świadomością różnorodności i wymaga wiedzy nt. wielokulturowości, w szczególności znajomości procesów i mechanizmów, które zachodzą na styku kultur, religii, języków. Niezbędnym elementem efektywnego budowania instytucji wrażliwej wielokulturowo jest personel kompetentny w dziedzinie antydyskryminacji i wielokulturowości.**

