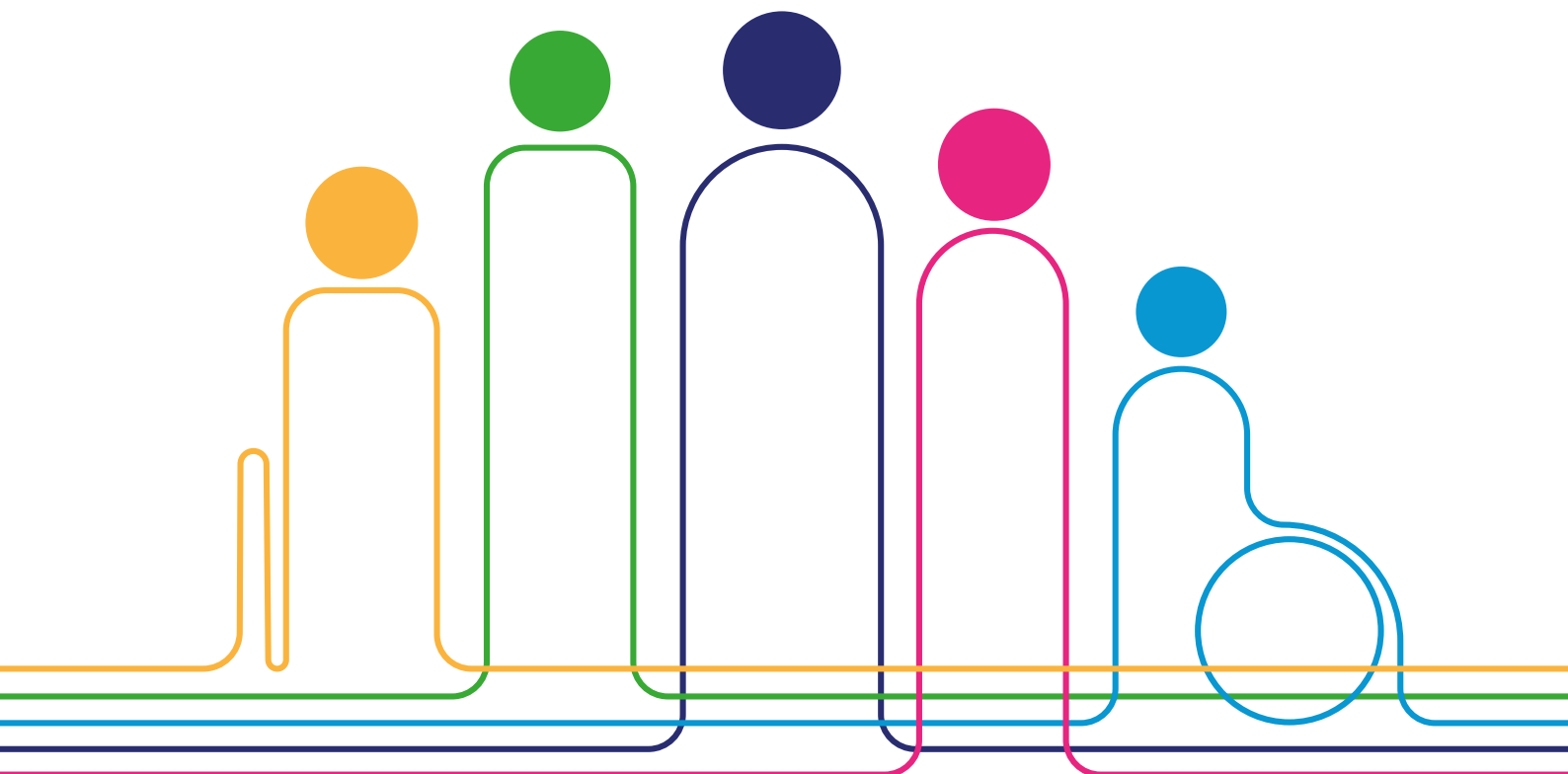




Praktyka włączania

Strategia, prawo, relacje i przywództwo
w nowoczesnej firmie



Przewodnik został przygotowany w projekcie „Obserwatorium DEI”,
współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach programu FERS 2021–2027.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Ewa Leśnowolska, Dominika Sadowska, Anna Kostecka, Malwina Faliszewska,
Praktyka włączania. Strategia, prawo, relacje i przywództwo w nowoczesnej firmie.
Utwór udostępniono na licencji [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Autorki:

Malwina Faliszewska

Anna Kostecka

Ewa Leśnowolska

Dominika Sadowska

Redakcja:


Ewa Leśnowolska

Marzena Chmielewska

Wyd. Konfederacja Lewiatan, 2026

Więcej o DEI w Konfederacji Lewiatan:

👉 lewiatan.org/dei-w-lewiatanie



Przewodnik przygotowany w projekcie realizowanym w Konfederacji Lewiatan w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027, współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus.

Spis treści

Słowo wstępu	5
O przewodniku	8
I. Podstawy i prawo	9
1. Jak przygotować organizację do działań w obszarze różnorodności, równych szans i włączenia (DEI)	10
2. Przepisy unijne i krajowe dotyczące różnorodności i równych szans	15
3. Co łączy dyskryminację w miejscu pracy z DEI	19
4. Jak mobbing i inne zachowania przemocowe zagrażają firmie	22
5. Jak (nie) reagować w sytuacji naruszenia standardów DEI	25
II. Strategiczne podejście do DEI	29
1. Jak różnorodność, równość szans i włączenie wpisują się w strategię firmy	30
2. Jak stworzyć skuteczną politykę różnorodności, równych szans i włączenia. Czego unikać	33
3. Jak opracować strategię i plan działania w obszarze różnorodności, równości szans i włączenia	36
4. Jak wdrażać DEI w praktyce. Czego nie robić	39
5. Jak zbierać dane i mierzyć rezultaty działań na rzecz różnorodności, równości szans i włączenia	42





III. Włączające przywództwo **45**

1. Na czym polega włączające przywództwo. Kiedy jest skuteczne 46
2. Jak wykorzystać potencjał zespołu do osiągnięcia wyjątkowych wyników 50
3. Jak unikać błędów decyzyjnych wynikających z uprzedzeń i zarządzać konfliktami 54
4. Jak bezpieczeństwo psychologiczne wpływa na skuteczność zespołów 58
5. Dlaczego liderki i liderzy powinni rozwijać inteligencję emocjonalną 61



IV. Relacje w zespole **65**

1. Jak możesz tworzyć włączające miejsce pracy 66
2. Jak nieświadomione uprzedzenia wpływają na nasze miejsca pracy. Co możesz z tym zrobić 70
3. Jak drobne gesty i słowa kształtują relacje w zespole. Mikronierówności i ich wpływ 75
4. Komunikacja włączająca: jak stosować wrażliwy język i budować narrację, która łączy 79
5. Sojusznictwo: jak skutecznie wzmacniać innych 83

Zakończenie 88

O autorkach przewodnika 89

O Konfederacji Lewiatan 91

O projekcie 92

Słowo wstępu



Od kiedy 20 lat temu Konfederacja Lewiatan zaangażowała się w pierwsze projekty wspierające równe szanse, wiele na rynku się zmieniło. Ewolują modele pracy, zmienia się demografia, przybywa osób z doświadczeniem migracji, rośnie świadomość barier, które mogą utrudniać lub uniemożliwiać aktywność zawodową. Strategie organizacji aktywnie tworzących różnorodne i włączające zespoły zyskały własną nazwę – DEI.

Ten skrót, zwłaszcza w ostatnich latach, wzbudza różne emocje. Wiele firm, dla których działania w obszarze różnorodności i równości szans miały charakter deklaracyjny lub wizerunkowy, rezygnuje dziś z polityk DEI albo zmienia nazwy programów i inicjatyw równościowych.

Nie zmienia się jednak nasze podejście. Niezależnie od skrótów wiemy, że różnorodności potrzebują pracodawcy, równych szans oczekują osoby pracujące, a korzyści z włączenia dotyczą całego społeczeństwa. W dzisiejszych zawirowaniach dostrzegamy więc szansę na profesjonalizację działań oraz strategiczne, systemowe podejście, które realnie może zmieniać miejsca pracy.

DEI – rozumiane jako praktyka zarządcza – może być wdrażane profesjonalnie, w oparciu o dane, prawo, analizę procesów i rozwój kompetencji liderek. Może być jednak realizowane także powierzchownie: jako zbiór niespójnych inicjatyw, działań wizerunkowych lub reakcji na chwilową presję otoczenia. Wówczas zamiast wzmacniać organizację, generuje opór, poczucie niesprawiedliwości, a nawet pogłębia podziały.

Dlatego tak istotne jest, aby działania w obszarze różnorodności, równości szans i włączenia opierały się na rzetelnej diagnozie, jasno określonych celach, transparentnych zasadach i odpowiedzialnym przywództwie. Źle zaprojektowane procesy – niezależnie od intencji – mogą utrzymywać nierówności i antagonizować zespoły. Dobrze zaprojektowane stają się elementem świadomego zarządzania ryzykiem, budowania zaangażowania oraz długofalowej odporności organizacji.

Dzisiaj z radością dzielimy się przewodnikiem **„Praktyka włączania. Strategia, prawo, relacje i przywództwo w nowoczesnej firmie”**. Jest on syntetycznym podsumowaniem Programu Edukacyjnego „Obserwatorium DEI”, który realizowaliśmy w 2025 r. W programie wzięło udział ponad 100 osób reprezentujących Konfederację Lewiatan, jej firmy członkowskie oraz regionalne i branżowe organizacje pracodawców zrzeszone w Konfederacji – zarówno z małych i średnich przedsiębiorstw, jak i dużych organizacji.

Podczas czteromiesięcznej wspólnej pracy, obejmującej 50 godzin webinarów prowadzonych przez ekspertki DEI – autorki tego przewodnika – uczestniczki i uczestnicy zdobywali wiedzę oraz narzędzia pozwalające wprowadzać systemowe zmiany i konsekwentnie budować włączające środowisko pracy. Merytoryczną esencję programu oddajemy w tej publikacji.



Marzena Chmielewska
Zastępczyni Dyrektora Generalnej
Konfederacja Lewiatan

Przewodnik (będący kompaktowym podsumowaniem wybranych zagadnień z webinarów, które prowadziłyśmy w ramach Programu Edukacyjnego „Obserwatorium DEI”) pisałyśmy z myślą o osobach, które w swoich organizacjach realnie wpływają lub chcą wpływać na kształtowanie równościowego środowiska pracy – niezależnie od tego, czy robią to formalnie, w ramach funkcji pełnionej w firmie, czy nieformalnie, z potrzeby zmiany i poczucia odpowiedzialności. Kierujemy go zarówno do osób zarządzających, zespołów HR, prawnych, compliance i komunikacji korporacyjnej, jak i do osób zaangażowanych w sieci pracownicze, ambasaderek i ambasadatorów DEI oraz tych, które chcą świadomie rozwijać swoje miejsca pracy.

Każda z nas działa w obszarze różnorodności, równości szans i włączania (DEI) od co najmniej 10 lat. Współpracując z licznymi organizacjami – z różnych sektorów, branż i o różnej wielkości – obserwujemy, jak strategiczne i przede wszystkim skupione na ludziach podejście do DEI staje się niezbędne do budowania zdrowych zespołów i trwałych fundamentów biznesu. Firmy, które koncentrują się na rozwoju włączającego środowiska pracy, tworzą organizacje bardziej odporne, sprawcze i gotowe na wyzwania przyszłości.

W tym przewodniku chcemy się z Tobą podzielić naszym podejściem i poprowadzić Cię przez kluczowe obszary, które pomogą Ci spojrzeć na tworzenie sprawiedliwego i włączającego miejsca pracy jak na wielowymiarowy proces: od fundamentów i prawa, przez strategię, aż po relacje i przywództwo.

Mamy nadzieję, że ta publikacja będzie dla Ciebie nie tylko źródłem rzetelnej wiedzy, lecz także praktycznym narzędziem, dzięki któremu łatwiej przełożysz wartości DEI na konkretne działania – takie, które wzmacniają ludzi, biznes i przyszłość Twojej organizacji.

**Ewa Leśnowolska****Dominika Sadowska****Malwina Faliszewska****Anna Kostecka**

O przewodniku



Struktura przewodnika odzwierciedla naszą metodykę podejścia do tematu różnorodności, równych szans i włączenia w firmie. Zakłada ona, że tak jak DEI (ang. diversity, equity and inclusion) dotyczy całej organizacji, tak również jego wdrożenie wymaga zmian w całej organizacji. Nie wystarczy opracować politykę równościową czy przeprowadzić kilka szkoleń.

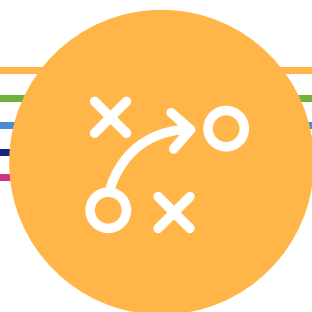
Aby kwestie związane z różnorodnością i równością szans nie stały się jednorazowym projektem, lecz integralnym elementem sposobu funkcjonowania firmy, potrzebne są działania na wielu poziomach: zgodności z prawem, strukturalnym, przywódczym i behawioralnym.

Zgodnie z tym kluczem przewodnik został ułożony w cztery bloki tematyczne:



1

Podstawy
i prawo



2

Strategiczne
podejście



3

Włączające
przywództwo

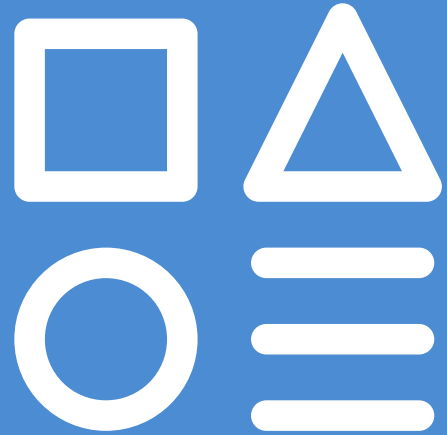


4

Relacje
w zespole

Na każdy z nich składa się pięć tekstów merytorycznych wraz ze wskazówkami wdrożeń, pytaniami do refleksji oraz polecanymi materiałami.

Oczywiście zawarte tu treści nie wyczerpują tematu – są jedynie syntetycznym podsumowaniem wiedzy z ponad 20 webinarów zrealizowanych w ramach Programu Edukacyjnego „Obserwatorium DEI”. Stanowią jednak wskazówkę, którą drogą podążać i co robić, gdy zależy nam na kompleksowym podejściu do wdrażania zmian na rzecz DEI.



I. Podstawy i prawo



Autorka:

Dominika Sadowska (ona/jej)
prawniczka, mediatorka, konsultantka DEI,
założycielka Divercity+

Czym są różnorodność, równe szanse i włączenie (DEI)? Co mają wspólnego z przeciwdziałaniem dyskryminacji i mobbingowi? Jak prawo unijne i krajowe wzmacnia kwestie równości szans w firmach?

Ten rozdział porządkuje kluczowe informacje dotyczące wdrażania różnorodności, równości szans i włączenia w organizacjach. Zawiera podsumowanie zobowiązań prawnych i rozwiązań organizacyjnych, które pomagają budować skuteczne, trwałe działania w oparciu o DEI. Odpowiada na pytania:

- **dlaczego warto wdrażać równościowe i włączające podejście** – z perspektywy społecznej, prawnej i biznesowej – zarówno w dużych firmach, jak i w MŚP,
- jak te kwestie wpisują się w zmieniające się **zobowiązania pracodawców wynikające z przepisów prawa** i miękkich regulacji,
- jakie są relacje między DEI a obowiązkiem przeciwdziałania i reagowania na **różne formy dyskryminacji**,
- w jaki sposób zapewnić spójne podejście do **reagowania i raportowania naruszeń, które są sprzeczne z założeniami DEI**.

1. Jak przygotować organizację do działań w obszarze różnorodności, równych szans i włączenia (DEI)

Świat pracy się zmienia: zespoły są coraz bardziej zróżnicowane, a otoczenie gospodarcze, polityczne i prawne – dynamiczne i mniej przewidywalne. Pracodawcy mierzą się ze zwiększoną rotacją oraz rosnącymi oczekiwaniami wobec kultury organizacyjnej, stają przed wyzwaniem związanym ze spodziewanym niedoborem osób pracujących na rynku pracy spowodowanym starzeniem się społeczeństwa. Do tego dochodzi presja czasu, przeciążenie osób zatrudnionych, nowe modele pracy (hybrydowy, zdalny). Wiele organizacji doświadcza także wyzwań wynikających z różnic pokoleniowych i współpracy międzykulturowej, a także coraz większej świadomości i wrażliwości społecznej.

Firmy stają w obliczu rosnących kosztów braku spójności: od potężnych kosztów prezenteizmu i ograniczonego bezpieczeństwa psychologicznego, po wypalenie zawodowe oraz trudności w przyciąganiu i zatrzymywaniu talentów. Jednocześnie otoczenie regulacyjne i oczekiwania klientów stają się coraz bardziej wymagające – organizacje muszą być przygotowane na to, żeby elastycznie i transparentnie odpowiadać na wyzwania społeczne.

W takim środowisku kwestie związane z różnorodnością, równością szans i włączeniem nie są i nie mogą być dodatkiem. To narzędzie, które pomaga firmom działać stabilniej, szybciej reagować na zmiany i budować kulturę, która przyciąga i zatrzymuje ludzi.

Dla zapewnienia ich skuteczności potrzebne jest świadome, systemowe podejście, które wspiera osoby zatrudnione, uwzględniając różnorodność ich potrzeb, talentów, perspektyw i uwarunkowań, a jednocześnie jest spójne ze strategią biznesową organizacji. Podejście, które opiera się na danych, odpowiada na wymogi prawne, jest dopasowane do realiów konkretnej organizacji i spójne z jej kulturą.

Od czego zatem zacząć wdrażanie DEI w organizacji?

Ważne jest, żeby zaczynając w firmie działania w obszarze różnorodności, równych szans i włączenia, uspołnić, jak je rozumiemy.

Poniżej znajdziesz **definicje pojęć**, które możesz wykorzystać w swojej pracy. Możesz też poszukać własnych, które będą lepiej pasowały do specyfiki firmy, w której pracujesz. Niezależnie od tego, którą opcję wybierzesz, **spróbuj wypracować znaczenia tych pojęć we współpracy z osobami, do których będą kierowane działania DEI lub które będą decydować o ich kształcie**. Warto już na wstępie prac zweryfikować, czy rozumiecie je tak samo.



DEI to skrót od angielskich słów: diversity, equity, inclusion – trzech pojęć, które opisują podejście organizacji do zarządzania, kultury organizacyjnej i przede wszystkim do osób w niej zatrudnionych. Za każdym z tych pojęć stoi pytanie: **kto jest w naszej organizacji, do czego ma dostęp i jak się tu czuje?**

Różnorodność (diversity) to widoczne i niewidoczne cechy osób pracujących, które je łączą, ale też są dla nich różne. To więcej niż demografia – to także m.in. wykształcenie, status społeczno-ekonomiczny, miejsce zamieszkania, neuro(a)typowość, doświadczenie zawodowe, status rodzinny, funkcja pełniona w firmie lub zespole, styl komunikacji, talenty czy sposoby działania. Wszystkie te cechy wpływają na różnorodność perspektyw, talentów i doświadczeń, jakie ludzie wnoszą do zespołów, w których pracują.



Równe szanse lub sprawiedliwość społeczna (equity) dotyczy zapewnienia równego dostępu do możliwości i zasobów, przy jednoczesnym dążeniu pracodawcy do identyfikowania i eliminowania ryzyka wystąpienia uprzedzeń i barier, które mogą wykluczać pewne grupy.

Co ważne, **równe szanse (equity) nie są tym samym co równość (equality)**. Równość oznacza traktowanie wszystkich tak samo, bez uwzględnienia indywidualnych potrzeb i predyspozycji. Równość szans to traktowanie ludzi sprawiedliwie, z uwzględnieniem, że mogą mieć różne potrzeby, być mniej lub bardziej uprzywilejowani.

Włączanie (inclusion) oznacza proces, w którym bez względu na swój status w grupie tworzymy środowisko pracy, w którym osoby pracujące:

- czują się bezpieczne psychologicznie,
- mają swobodę w mówieniu o swoich potrzebach, wątpliwościach, pomysłach i porażkach niezależnie od swoich cech indywidualnych,
- budują dobre i otwarte relacje z innymi,
- mają realny wpływ na kulturę i funkcjonowanie miejsca pracy.

Celem tworzenia włączającej kultury pracy jest **poczucie przynależności** wszystkich zatrudnionych osób. Ten aspekt jest coraz częściej podkreślany przez organizacje, które tworzą strategię DEIB (uwzględniające przynależność – belonging).

Co warto zrobić dalej?

Kolejnym krokiem jest **przyjrzenie się, kto pracuje w naszej organizacji i czy wszyscy mają w niej równe szanse**. Pomocne mogą okazać się pytania:

- Kto pracuje w organizacji? Co wiesz o tych osobach?
- Co mają ze sobą wspólnego, a pod jakimi względami te osoby się od siebie różnią?
- Jak to wpływa na pracę? A jaki może mieć na nią wpływ?
- Jakich osób nie ma albo brakuje w zespole albo organizacji?
- Czy rzeczywiście każda osoba na równych zasadach może korzystać z praw, przywilejów i uczestniczyć w życiu organizacji? Kto nie ma takiej możliwości?
- Kto ma, a kto nie ma wpływu na funkcjonowanie miejsca pracy?
- Czy każda osoba czuje się w nim bezpiecznie i swobodnie?

Zawsze też możesz zdecydować się na przeprowadzenie profesjonalnej analizy różnorodności w Twojej organizacji (tzw. DEI Dashboard), przy wsparciu narzędzi oferowanych przez eksperckie firmy. To może pomóc Ci mierzyć i analizować wskaźniki związane z DEI.

Więcej o tym, co i jak zbadać przed projektowaniem strategicznych działań w obszarze DEI, przeczytasz w rozdziale „Jak zbierać dane i mierzyć rezultaty działań na rzecz różnorodności, równości szans i włączenia”.

Projektowanie i wdrażanie DEI wymaga wsparcia i zasobów

Najważniejszym sprzymierzeńcem będą zaangażowani ludzie. DEI jest działaniem zespołowym, dlatego wymaga współpracy z osobami, które będą miały sprawczość w obszarach, do których chcesz się odnosić w planowanych działaniach.

Warto wypracować adekwatną komunikację uwzględniającą specyfikę osób, które powinny być zaangażowane w wypracowywanie i wdrażanie DEI. Ważne, żeby komunikacja była spójna z podejściem firmy do różnorodności, cechowała się naturalnym językiem oraz opierała się na zdefiniowanej wcześniej **motywacji do podejmowania działań na rzecz DEI w organizacji. Tu firmy często kładą nacisk na motywację biznesową i zgodność z wartościami firmy.**

Dla niektórych osób skuteczna argumentacja na rzecz DEI będzie osadzona w wartościach firmy, kodeksie etyki, zasadach sprawiedliwości społecznej lub humanizmie¹. Będą też takie osoby, do których za wdrożeniem DEI do organizacji będą przemawiać argumenty biznesowe, zwłaszcza:

- oczekiwania kontrahentów, interesariuszy lub interesariuszek firm oraz osób w ramach łańcucha dostaw organizacji, w której pracujesz²,
- oczekiwania klientek i klientów, którzy wykazują wyraźne preferencje zakupowe wobec firm zaangażowanych w DEI³,
- oczekiwania osób kandydujących do pracy, dla których różnorodność i równe szanse są dzisiaj ważnym predyktorem decyzji o wyborze pracodawcy⁴,

1 [Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik praktyczny dla organizacji, praca zbiorowa pod red. D. Sadowskiej, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Divercity+, 2021 \(dostęp: 20.02.2026\).](#)

2 [The Retail Diversity Imperative, McKinsey, 2021 \(dostęp: 20.02.2026\).](#)

3 [How inclusion and diversity drive shoppers' behavior, Accenture, 2019 \(dostęp: 20.02.2026\).](#)

4 [Czy polskie firmy stawiają na różnorodność?, Wedel, 2023 \(dostęp: 20.02.2026\).](#)

- korzyści dla osób już zatrudnionych, które w pracy w dobrze zarządzanych, a różnorodnych zespołach dotyczą np. gotowości podejmowania ryzyka, efektywności, innowacyjności⁵.

Nie chodzi o to, żeby tymi argumentami żonglować, ale żeby je rozpoznać, wybrać spośród nich najistotniejsze dla organizacji i jasno o nich mówić, budując zainteresowanie i zaangażowanie.

Projektując argumentację przemawiającą za wdrożeniem DEI, warto także pamiętać o odwołaniu się do wymogów prawnych. DEI nie jest dzisiaj bowiem tylko dodatkiem do kultury organizacyjnej, a wymaganiem stawianym przez prawo każdemu pracodawcy, począwszy od etapu rekrutacji. Więcej na ten temat przeczytasz w kolejnym rozdziale.

Jeśli chcesz odkryć i określić motywację swojej firmy do działania w tym obszarze, to zajrzyj również do rozdziału „[Jak różnorodność, równość szans i włączenie wpisują się w strategię firmy](#)”. Jeśli zaś interesuje Cię, jak zaplanować działania DEI oraz na co uważać przy ich wdrażaniu, zajrzyj do rozdziałów „[Jak opracować strategię i plan działania w obszarze różnorodności, równości szans i włączenia](#)” oraz „[Jak wdrażać DEI w praktyce. Czego nie robić](#)”.

Pytania do refleksji:

1. Czy w mojej organizacji zdefiniowano, czym są różnorodność, równe szanse i włączenie?
2. Czy potrafię określić, co motywuje moich kolegów i koleżanki do działań na rzecz różnorodności?

Polecane materiały:

- [Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Przewodnik praktyczny dla organizacji](#), praca zbiorowa pod red. D. Sadowskiej, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Divercity+, 2021,
- [The Retail Diversity Imperative](#), McKinsey, 2021,
- [Global Human Capital Trends](#), Deloitte, 2020,
- [Czy polskie firmy stawiają na różnorodność?](#), Wedel, 2023,
- [How Inclusion and Diversity Drive Shoppers' Behavior](#), Accenture, 2019.

5 [Global Human Capital Trends](#), Deloitte, 2020 (dostęp: 20.02.2026).

2. Przepisy unijne i krajowe dotyczące różnorodności i równych szans

Kiedy próbujesz znaleźć w firmowych procesach jedno konkretne miejsce na DEI, szybko okazuje się, że ono po prostu nie istnieje – DEI jest obszarem interdyscyplinarnym, który dotyczy wielu struktur, narzędzi, rozwiązań i procesów. Włączające miejsce pracy, równe szanse i świadome podejście do różnorodności oddziałują na całą organizację i cykl kariery każdej osoby: od rekrutacji, przez ocenę i rozwój osób zatrudnionych, aż po codzienne praktyki zarządcze, modele kompetencyjne, kryteria awansów, premiowania i benefity.

Choć DEI jest powiązane z obowiązującymi przepisami prawa, które wyznaczają minimalne standardy, to jednak wychodzi poza nie i sięga po narzędzia z obszaru prawa, a także m.in.: psychologii, teorii zarządzania czy neuronauk.

Wybrane przepisy prawa, które warto uwzględnić, planując systemowe podejście do DEI

	Akt prawny	Przepis	Zobowiązania dla firm
Bezpieczeństwo psychologiczne, w tym przeciwdziałanie mobbingowi, obowiązek zapewnienia dobrostanu psychospołecznego oraz ochrona dóbr osobistych	Kodeks pracy	art. 207 §2	Obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy
	Kodeks pracy	Dział X (art. 211 i nast.)	Szkolenia BHP, ocena ryzyka zawodowego
	Rozporządzenie ws. ogólnych przepisów BHP	§45 (organizacja stanowisk pracy)	Organizacja pracy w sposób uwzględniający psychofizyczne właściwości pracowników
	Kodeks pracy	art. 94 ³	Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi; odpowiedzialność odszkodowawcza pracodawcy
	Kodeks pracy	art. 94 pkt 4	Obowiązek poszanowania godności i dóbr osobistych pracownika
	Kodeks cywilny	art. 23–24	Odpowiedzialność cywilna za naruszenie godności, dobrego imienia
	Ustawa o ochronie osób zgłaszających naruszenia prawa	całość	Obowiązek wdrożenia bezpiecznych kanałów zgłoszeń

	Akt prawny	Przepis	Zobowiązania dla firm
Zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu	Kodeks pracy	art. 11 ³	Zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu
	Kodeks pracy	Rozdział IIa Równe traktowanie w zatrudnieniu art. 18 ^{3a} -art. 18 ^{3e}	Równe traktowanie w zatrudnieniu
	Kodeks pracy	art. 94 ¹	Udostępnianie pracownikom tekstu przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu
	Ustawa o wdrożeniu przepisów UE dot. równego traktowania	całość	Ochrona przed dyskryminacją przy zatrudnieniu niepracowniczym, podstawa roszczeń cywilnych poza stosunkiem pracy
Dostępność	Ustawa o zapewnianiu spełniania wymagań dostępności (polski akt o dostępności)	całość	Obowiązki dostępności dla wybranych produktów i usług (np. e-commerce, bankowość, transport) muszą spełniać WCAG 2.1 poziom AA
	Ustawa o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami	art. 6–7	Standardy dostępności architektonicznej, cyfrowej i informacyjnej (szczególnie przy współpracy z sektorem publicznym)

Warto zwrócić uwagę, że powyższe zestawienie jest aktualne na dzień 31.12.2025. Uwzględnia art. 18^{3ca} Kodeksu pracy, związany z obowiązkami wynikającymi z wdrożenia przepisów dyrektywy o przejrzystości wynagrodzeń – w tym obowiązek zapewnienia, żeby ogłoszenia o naborze na stanowisko oraz nazwy stanowisk były neutralne pod względem płci, a proces rekrutacyjny przebiegał w sposób niedyskryminujący. Należy jednak mieć na względzie, że w 2026 r. mają zmienić się przepisy prawa pracy m.in. w zakresie przeciwdziałania mobbingowi oraz dyskryminacji przez asumpcję i asocjację. W tym celu warto obserwować losy druku nr UD183 z wykazu RCL (Rządowego Centrum Legislacji).

Ze względu na to, że DEI wymaga przyjęcia tzw. perspektywy horyzontalnej w organizacji poprzez wyszczególnienie obszarów, praktyk i procesów, w których będzie osadzone, warto zwrócić szczególną uwagę, żeby w prace nad wdrażaniem DEI angażować osoby odpowiedzialne za prawidłowe wdrażanie przepisów prawa (kadry, zewnętrzną kancelarię prawną w małych przedsiębiorstwach, a w średnich – najczęściej dział HR, BHP i Compliance).

Poza Kodeksem pracy warto zwrócić uwagę na przepisy ustawy o wdrożeniu niektórych przepisów UE w zakresie równego traktowania oraz polskiego aktu o dostępności, w szczególności zaś – na nowe regulacje na poziomie Unii Europejskiej oraz ustawy, które wdrażają je do polskiego prawa. Są to np.:

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków – **Women on Boards Directive**,
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania – **Dyrektywa o przejrzystości wynagrodzeń**,
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/882 w sprawie wymogów dostępności produktów i usług – **Akt o Dostępności**,
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, tzw. **CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive**,
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1760 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie należytej staranności w zakresie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw – **Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD**,
- Dla małych, mikro- i średnich przedsiębiorstw ważnym punktem odniesienia będzie tu **Dobrowolny Standard Raportowania Zrównoważonego Rozwoju dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie (VSME)**.



Jak przygotować organizację na nowe obowiązki związane z DEI?

Niezależnie od nowelizowanych przepisów prawnych już teraz warto wdrożyć działania, które umożliwią Ci przygotowanie organizacji do sprostania nowym obowiązkom. Jeśli to tylko możliwe, przygotuj je i wypracuj wspólnie z uwzględnieniem potrzeb sieci pracowniczych, strony społecznej i interesariuszy wewnętrznych.



- **Wskaż kluczowe obszary DEI** ważne dla działalności firmy i jej otoczenia biznesowego.
- **Opracuj sposób zbierania i analizowania danych o różnorodności** – jasnym, porównywalnym w czasie, zarówno liczbowym, jak i jakościowym (w całym cyklu kariery osoby pracującej).
- **Zweryfikuj regulamin wynagradzania i premiowania** – czy nie mają dyskryminacyjnego charakteru? Osadź je w efektywnej strategii płacowej. Zadbaj o jasne zasady wzrostu wynagrodzeń i ich komunikację.
- **Stwórz siatkę płac** – jawne widełki płacowe dopasowane do stanowisk i praktyk rynkowych.
- **Zweryfikuj listę benefitów** i zasady ich przyznawania oraz monitoruj ich wykorzystanie.
- **Zaprojektuj komunikację** o wynagrodzeniach, premiowaniu i benefitach, w tym o uprawnieniach pracowniczych.
- **Wprowadź neutralne językowo nazwy stanowisk i funkcji**, zweryfikuj pod tym względem regulaminy pracy i układy zbiorowe pracy.
- **Wypracuj i przyjmij politykę różnorodności** – jako dokument strategiczny z konkretnym planem działania.
- **Jeśli w organizacji, w której pracujesz, działają sieci pracownicze, włącz je** do powyższych działań.

Pytania do refleksji:

1. Czy wiem, jakie obowiązki będą spoczywać na firmie, w której pracuję w związku z nowymi dyrektywami unijnymi powiązanymi z DEI? Czy śledzę proces legislacyjny i aktualizuję swoją wiedzę?
2. Kto będzie odpowiedzialny za przygotowanie organizacji do realizacji tych obowiązków i w jaki sposób mogę nawiązać współpracę z tymi osobami?

Polecane materiały:

- Luka płacowa, transparentność wynagrodzeń
 - Denis Leythienne, Marina Pérez-Julián, [Gender pay gaps in the European Union – a statistical analysis](#), 2021,
 - [Gender pay gap statistics](#), marzec 2025,
 - [The gender pay gap situation in the EU](#),

- [Dostępność cyfrowa](#),
- [Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych, 2021](#),
- [Raportowanie zrównoważone](#),
- [Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej](#),
- ONZ, Prawa Człowieka – Biuro Wysokiego Komisarza. [Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka](#), 2011 r.

3. Co łączy dyskryminację w miejscu pracy z DEI

Granica między przeciwdziałaniem dyskryminacji (głównie dyskryminacji pośredniej) a budowaniem kultury równych szans i włączenia nie jest oczywista.

Dla tych firm, które nie są objęte obowiązkiem raportowania ESG, DEI wciąż ma charakter fakultatywny – oczywiście poza obowiązkiem realizowania zasady równego traktowania. Podstawy prawne dla DEI można bowiem wyprowadzić z obowiązku przeciwdziałania dyskryminacji pośredniej, który spoczywa na każdym pracodawcy.



Zarówno obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji, jak i budowanie sprawiedliwej i włączającej kultury organizacyjnej (DEI) dotyczą tworzenia **bezpiecznego, sprawiedliwego i zapewniającego równe traktowanie środowiska pracy** – ale robią to na dwóch uzupełniających się poziomach:

- **przeciwdziałanie dyskryminacji** to minimalny standard prawny: chroni osoby pracujące przed nierównym traktowaniem, molestowaniem, wykluczeniem.
- **DEI** nie ogranicza się do reakcji na naruszenia, ale buduje kulturę, w której różnorodność jest wartością, bariery są aktywnie usuwane, a wszystkie osoby mają równe możliwości rozwoju i wpływu.

Czym jest dyskryminacja w miejscu pracy i jakie standardy antydyskryminacyjne obowiązują każdego pracodawcę?

Dyskryminacja dotyczy nieuzasadnionego niesprawiedliwego traktowania osoby, która ma określoną cechę lub cechy i ze względu na nie doświadcza takiego traktowania. Te cechy można przyrównać do wymiarów różnorodności, które mogą stać się przyczyną dyskryminacyjnego traktowania.

Podstawowe pojęcia:

Dyskryminacja bezpośrednia – sytuacja, kiedy ktoś jest traktowany gorzej, mniej korzystnie, niesprawiedliwie ze względu na to, że ma jakąś cechę lub cechy, w porównaniu do innej osoby, która znajduje się, znajdowała w przeszłości albo kiedyś znajdzie się w analogicznej sytuacji, a tej cechy albo cech nie ma.

Przykłady:

- odmowa awansowania osoby pochodzenia ukraińskiego pomimo braku uzasadnienia merytorycznego,
- zwolnienie z pracy tylko ze względu na to, że ktoś osiągnął wiek emerytalny.

Dyskryminacja pośrednia – sytuacja, kiedy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jakąś cechę lub cechy.

Przykłady:

- prowadzenie rozmowy rekrutacyjnej po angielsku nawet dla stanowisk, na których nie ma to uzasadnienia,
- włączenie do oceny pracowniczej na wszystkich stanowiskach kompetencji empatycznej komunikacji.

Molestowanie – forma dyskryminacji, niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest pogwałcenie godności danej osoby lub naruszenie praw człowieka oraz stworzenie atmosfery zastraszenia, wrogości, poniżenia, obrażenia lub upokorzenia.

Przykłady:

- wyśmiewanie i wyszydzanie czyjejś niebinarności,
- wyszydzanie poglądów politycznych lub światopoglądu.

Molestowanie seksualne – forma dyskryminacji, którą jest każde nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie albo upokorzenie pracownika; na zachowanie to mogą składać się elementy fizyczne, werbalne lub pozawerbalne.

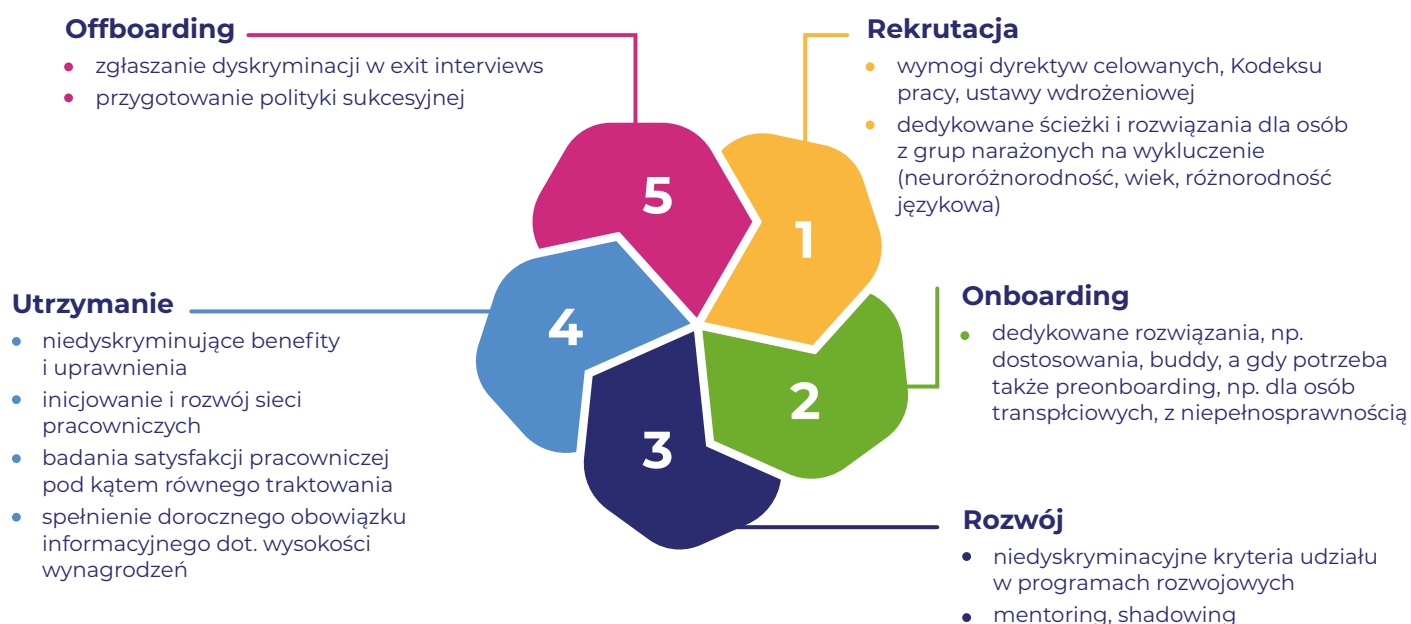
Przykłady:

- opowiadanie nieprzyzwoitych dowcipów lub włączanie seksualnych podtekstów do rozmowy,
- wyśmiewanie (nie)stosowania feminatywów, niechciane komplementy.

Na podstawie obowiązujących przepisów każdy pracodawca ma obowiązek:

- skutecznie przeciwdziałać wszelkim formom dyskryminacji,
- wprowadzić skuteczną ochronę przed działaniami odwetowymi,
- udostępnić treść przepisów prawa antydyskryminacyjnego w sposób zwyczajowo przyjęty w danej organizacji.

Już teraz możesz zweryfikować, czy na różnych etapach cyklu życia i kariery osoby pracującej firma, w której pracujesz, efektywnie przeciwdziałają dyskryminacji i wdrażają politykę równych szans.



Pytania do refleksji:

1. Czy w mojej firmie istnieją procesy, narzędzia lub polityki, które realnie ograniczają ryzyko dyskryminacji (np. w rekrutacji, awansach, wynagradzaniu)? Jak można by je wzmocnić, żeby były bardziej skuteczne i transparentne? Kto mógłby to zrobić?
2. Czy w mojej firmie istnieją jasno określone procesy, które pozwalają identyfikować, monitorować i eliminować ryzyka dyskryminacji, oraz czy wiem, jaką rolę ja lub mój zespół odgrywamy w tym systemie?

Polecane materiały:

- [Dyskryminacja w Unii Europejskiej](#), Eurobarometr 535, 2023,
- [Komu żyje się najtrudniej](#), CBOS, Komunikat z badań Nr 106/2018,
- [Analiza poprawności implementowania do polskiego porządku prawnego dyrektyw UE w zakresie równego traktowania](#), RPO, M. Kułak, 2020,
- [Raport Unia równości. Między założeniami a rzeczywistością](#), A. Drabarz, A. Szczerba, M. Szewczyk, 2024.

4. Jak mobbing i inne zachowania przemocowe zagrażają firmie

Mobbing jest skrajnym zaprzeczeniem wartości DEI. Uderza w godność człowieka, niszczy poczucie bezpieczeństwa i sprawia, że osoba, która go doświadcza, czuje się gorsza i mniej wartościowa. Dlatego zanim organizacja zacznie wdrażać DEI, musi zadbać o skuteczne mechanizmy przeciwdziałania mobbingowi i budowania psychologicznego bezpieczeństwa. Bez tego działania DEI będą nieskuteczne lub tylko deklaratywne – nie doprowadzą do rzeczywistej zmiany.

Mobbing nie pojawia się przypadkiem. Rozwija się tam, gdzie występują nierówności, brak przejrzystości, słaba komunikacja i niewystarczające mechanizmy reagowania. Osoby z grup niedoreprezentowanych – m.in. kobiety, osoby starsze, osoby z doświadczeniem migracji czy osoby neuroatypowe – częściej doświadczają zachowań przemocowych, bo ich głos bywa mniej słyszalny, a pozycja w organizacji słabsza. Nie każde zachowanie przemocowe może być oczywiście uznane za mobbing.

DEI wzmocnia kulturę, w której reagowanie na mikroagresje czy mikrowykluczenia jest bezpieczne, powszechne i nie wiąże się z ryzykiem – buduje równość szans, podnosi świadomość uprzedzeń i zwiększa odpowiedzialność osób zarządzających za atmosferę w zespołach. Innymi słowy, rozwiązania antymobbingsowe są fundamentem dla DEI – tworzą warunki, w których osoby zatrudnione mogą czuć się bezpieczne, wspierane i traktowane z szacunkiem.

Kto zwykle stosuje zachowania przemocowe?

- osoby bezpośrednio przełożone,
- osoby przełożone wyższego szczebla,
- osoby bezpośrednio podwładne,
- osoby podwładne niższego szczebla,
- osoby współpracujące z tego samego zespołu,
- osoby współpracujące z innego zespołu,
- osoby, które spotykamy w biurze (serwis sprzątający, ochrona budynku),
- klienci, klientki,
- dostawcy,
- osoby, które spotykamy poza biurem (na konferencjach, wyjazdach integracyjnych, delegacjach).

Nie każda trudna sytuacja, konflikt, nieporozumienie, brak bezpieczeństwa są mobbingiem. Pamiętaj, że mobbingiem są tylko te zachowania, zaniechania, które mają charakter werbalny, niewerbalny, symboliczny, które spełniają kryteria zawarte w Kodeksie pracy. Choćby nawet naruszały normy społeczne, zasady współpracy, etyki czy standardy firmowe, za mobbing nie będą uznane sytuacje jednorazowe. Dlatego pojęcie mobbingu należy stosować rozważnie i tylko do sytuacji, które spełniają jednocześnie wszystkie poniższe kryteria:

- określone zachowanie może przyjąć formę działania lub zaniechania,
- dotyczy pracownika lub jest przeciwko niemu skierowane,
- ma charakter uporczywego, a jednocześnie długotrwałego nękania lub straszenia,
- wywołuje u osoby, która ich doświadcza, zaniżoną ocenę przydatności zawodowej,
- powoduje lub ma na celu poniżenie lub ośmieszenie osoby pracującej,
- izoluje lub eliminuje z zespołu.



Każdy pracodawca jest prawnie zobowiązany do przeciwdziałania mobbingowi, reagowania, kiedy on wystąpi, a także do ograniczenia jego skutków. Orzecznictwo sądowe i sprawdzone rozwiązania biznesowe wskazują, że należy:

- **systematycznie monitorować występowanie mobbingu.** Można ten obowiązek realizować poprzez: dedykowane badanie ankietowe, analizę exit interviews pod kątem doświadczania albo bycia świadkiem przemocy, opracowanie i komunikowanie raportów osób zaufania.
- **systematycznie informować osoby pracujące o zasadzie „zero tolerancji dla przemocy w pracy”.** Taka informacja może polegać na: udostępnieniu tekstu przepisów prawnych zakazujących mobbingu i dyskryminacji, realizacji wstępnych i cyklicznych szkoleń na temat mobbingu i jego szkodliwości.
- **podejmować adekwatne działania** w organizacji, które mogą polegać np. na ustanowieniu: osoby zaufania, rzeczników i rzeczniczek etyki, ambasadorów i ambasaderek DEI lub pierwszej pomocy przedpsychologicznej.
- **redukować organizacyjne czynniki ryzyka psychospołecznego,** m.in. poprzez wprowadzenie jasnych struktur, procesów, np. opisów stanowisk, odpowiedzialności, kryteriów awansu, zasad wynagradzania i procedur w organizacji.
- **systematycznie podnosić i rozwijać kompetencje osób pracujących,** zwłaszcza kadry zarządzającej, m.in. w zakresie skutecznej pracy z konfliktem, empatycznej komunikacji i asertywności (NVC, AT), kompetencji międzykulturowej, zarządzania sobą i zespołem w zmianie, a także integracji zespołów.
- **wypracować i wdrożyć skuteczny system (nie tylko procedurę) przeciwdziałania, rozpoznawania, reagowania, wsparcia w sytuacji mobbingu.** Organizacje, które będą zobowiązane do raportowania ESG, będą ponadto miały obowiązek raportowania naruszeń. Dla innych pozostaje to dobrą, choć wciąż niedocenianą praktyką.

Warto zaznaczyć, że zmieniają się przepisy Kodeksu pracy dotyczące zakazu mobbingu. Zachęcamy do monitorowania aktualności treści zawartych w tym rozdziale.

Pytania do refleksji:

1. Czy w mojej organizacji istnieją przejrzyste, bezpieczne i działające procedury zgłaszania mobbingu oraz czy wiem, jaką rolę odgrywam w tym systemie (jako osoba pracująca, zarządzająca zespołem lub zatrudniona w dziale HR)?
2. Jakie działania podejmuje moja firma, aby zapobiegać mobbingowi, zanim do niego dojdzie, np. poprzez kulturę feedbacku, rozwój kompetencji menedżerskich, regularne badanie klimatu organizacyjnego czy wdrażanie DEI?

Polecane materiały:

- [O mobbingu – doświadczenia Polaków](#), CBOS, Komunikat z badań Nr 52/2024,
- [Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy](#),
- [Centralny Instytut Ochrony Pracy](#),
- [Paragraf 2](#), Podcast TOK FM red. Michała Janczury,
- D. Sadowska, M. Wypych, [Mamy w firmie mobbing](#), Personel Plus 05.2020, otrzymał wyróżnienie w 11. edycji konkursu Pióro Odpowiedzialności Forum Odpowiedzialnego Biznesu,
- D. Sadowska, [Złe rzeczy, które w pracy robią dobrzy ludzie](#), magazyn Nienieodpowiedzialni „Nieczystość”, 15.08.2022.

5. Jak (nie) reagować w sytuacji naruszenia standardów DEI

Wśród zachowań, które mogą być postrzegane jako naruszające standardy DEI, są m.in.: mikroagresje, mikrounieważnienia, przemoc symboliczna, bierna agresja. Mogą one przyjąć formę aluzji, żartów, plotek, sarkazmu, drwiny, fałszywych komplementów, braku dostępności. Niekoniecznie będą miały postać głośnych krzyków czy wulgaryzmów. **Zachowania przekraczające, negatywne, niechciane, naruszające poczucie bezpieczeństwa psychologicznego często są dla osób postronnych ledwie dostrzegalne, co tylko wzmacnia ich bezkarność i pozwala się utrzymywać.** Nie zawsze są też intencjonalne – czasami różnice pokoleniowe, kulturowe, odmienne standardy z poprzednich miejsc pracy powodują odbiór zachowań niezgodny z intencją. Przy ocenie takich zachowań ważne są jednak nie intencje, które za nimi stoją, ale skutek, który wywołały.

Dlatego reagowanie na ich występowanie powinno być stale monitorowanym i wzmacnianym elementem kultury i standardów każdej organizacji. Tymczasem badania wskazują, że zwykle nie reagujemy na zachowania przemocowe w pracy, ewentualnie reagujemy w sposób niesłużący albo nieprawidłowy⁶. Przyczyn takiej sytuacji można doszukiwać się w efekcie rozproszonej odpowiedzialności, ale też utrwalanej pokoleniowo normie społecznej, która w żaden sposób nie premiowała reagowania za czasów doświadczeń szkolnych, ani nie wzmacnia takich zachowań w miejscu pracy. Można zaryzykować twierdzenie, że system socjalizuje nas do biernej postawy.

6 [Badanie zrealizowane przez UCE RESEARCH oraz platformę ePsycholodzy.pl](#), 09.2022, (dostęp: 20.02.2026).

Tymczasem autorytety kwestionują takie podejście, zachęcając: **nie bądźmy obojętni**. I ta zasada powinna być drogowskazem dla każdego pracodawcy wdrażającego DEI.

Warto mieć na uwadze, że reagowanie może przyjąć formułę:

- **reagowania indywidualnego** przez każdą osobę pracującą, np. poprzez zachowania ochronne, m.in. stawianie i egzekwowanie granic, kiedy doświadczasz się zachowań niezgodnych z DEI, reagowanie bezpośrednio albo pośrednio, tj. przy wykorzystaniu rozwiązań zapewnionych przez organizację, wobec osoby, która takie zachowania stosuje, a także poprzez udzielanie bezpośredniego albo pośredniego wsparcia innej osobie, która takich zachowań doświadczasz,
- **reagowania z pozycji osoby zarządzającej**, które poza reagowaniem indywidualnym zawiera element edukacyjny, modelowania prawidłowych zachowań, a także egzekwowania zasad i wartości organizacyjnych,
- **reagowania systemowego**, za którego jakość i efektywność odpowiada pracodawca. To on jest władny powołać i wyposażyć kompetencyjnie dedykowane do reagowania osoby (np. osoby zaufania, rzeczników/rzeczniczki etyki, osobę ds. relacji pracowniczych), zaprojektować, wdrożyć i monitorować skuteczność dedykowanych rozwiązań (link, platforma). Wreszcie to do uprawnień pracodawcy należy przyjęcie wewnętrznych procedur związanych z reagowaniem na zachowania niezgodne z DEI (np. procedura antydyskryminacyjna, antymobbingowa), a także przyjęcie systemu wsparcia i określenie sankcji, które będą zabezpieczać organizację na przyszłość.



Wśród licznych praktyk biznesowych związanych ze szczelnym i spójnym systemem reagowania na zachowania sprzeczne ze standardami DEI można przykładowo wskazać:

- **partycypacyjne opracowanie systemu prewencji i reagowania na zachowania** przekraczające, niepożądane, negatywne, ewentualnie zapewnienie takim rozwiązaniom szerokie i rzeczywiste (nieiluzoryczne) konsultacje wewnątrz różnych struktur organizacji,
- **wdrożenie różnorodnych narzędzi reagowania na zachowania niezgodne z DEI** (osoba zaufania albo odpowiednik, link, platforma, dedykowany adres mailowy, pocztowy),

- **wstępne i cykliczne komunikowanie znaczenia reagowania na wszelkie sytuacje** związane z naruszeniami standardów DEI wraz z przypominaniem (z użyciem wielokanałowej komunikacji) o możliwościach reagowania,
- **realizowanie otwartej komunikacji na temat zdarzeń i sytuacji naruszających standardy DEI** (z zachowaniem anonimizacji), np. poprzez komunikowanie zagregowanych i zanonimizowanych danych z raportów osób zaufania, komisji antymobbingowych, badań, audytów organizacji,
- **włączenie** zagadnienia reagowania na naruszenia standardów DEI **do kryteriów oceny pracowniczej, do otwartej komunikacji osób z zarządu,**
- **zapewnienie rzeczywistej ochrony osób doświadczających nieprawidłowych zachowań oraz świadków** przed zachowaniami odwetowymi zarówno ze strony osób współpracujących, jak i przełożonych.

Tworząc system, warto pamiętać, że partycypacyjnie budowane rozwiązania sprawdzają się najlepiej, bo mają szansę być adekwatne do potrzeb i gotowości osób, które z takiego systemu będą korzystać. Niezależnie od tego warto w takie prace zaangażować zarząd i kadre zarządzającą najwyższego szczebla.

System zgłaszania zachowań niezgodnych z DEI powinien być integralną częścią szerszej strategii podejścia do kultury firmy – reagowanie powinno mieć umocowanie w wartościach organizacji.

Zaprojektowane rozwiązania powinny być też regularnie aktualizowane, a ich skuteczność weryfikowana na przykład na podstawie analizy zachowań, liczby wpływających zgłoszeń, czasu potrzebnego na wyjaśnienie zgłoszenia sytuacji.

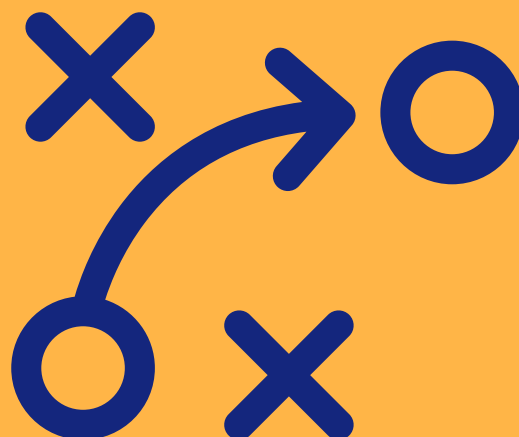
Jeśli interesuje Cię, jak reagować na subtelne wykluczenia (mikronierówności), zajrzyj do rozdziału „Jak drobne gesty i słowa kształtują relacje w zespole. Mikronierówności i ich wpływ”.

Pytania do refleksji:

1. Czy w mojej organizacji wdrożono narzędzia reagowania na zachowania niezgodne z DEI (np. wybrano osobę zaufania, uruchomiono platformę do zgłoszeń, dedykowany adres mailowy, czy można takie zachowania zgłosić anonimowo etc.)? Jakie to narzędzia?
2. Czy w mojej organizacji są skuteczne polityki lub procedury związane z reagowaniem na zachowania niezgodne z DEI (np. polityka lub procedura antydyskryminacyjna, antymobbingowa)? Kiedy były aktualizowane? Skąd wiadomo, że działają w praktyce?
3. Czy moja firma monitoruje i raportuje, ile każdego roku wpływa zgłoszeń dotyczących zachowań niezgodnych z DEI?

Polecane materiały:

- M.B. Rosenberg, Porozumienie Bez Przemocy: Język Serca, Jacek Santorski & CO Agencja Wydawnicza, Warszawa 2003,
- M.B. Rosenberg, Edukacja wzbogacająca życie, Jacek Santorski & CO Agencja Wydawnicza, Warszawa 2006,
- Serena Rust, Tańcowała żyrafa z szakalem, Wyd. Czarna Owca, Warszawa 2010,
- M.B. Rosenberg, Rozwiązywanie konfliktów poprzez porozumienie bez przemocy, Czarna Owca, Warszawa 2008,
- J. Mol, Żyrafa i Szakal w nas, Dialogue Unlimited Agnieszka Pietlicka, 2015.



II. Strategiczne podejście do DEI



Autorka:

Anna Kostecka (ona/jej)
strateżka DEI, psycholożka,
dyrektorka zarządzająca What Works

Strategiczne działania na rzecz różnorodności, równości szans i włączania (DEI – diversity, equity, inclusion) są **spójne, powiązane z ogólną strategią biznesową, podejmowane w oparciu o dane i potrzeby**. Są autentyczne i efektywne. Nieprzemyślane, pojedyncze inicjatywy mają ograniczoną skuteczność, a często przynoszą więcej szkody niż pożytku.

Dzięki tej części przewodnika poznasz wybrane zagadnienia dotyczące strategicznego podejścia do budowania różnorodnego, sprawiedliwego i włączającego miejsca pracy. Dowiesz się:

- **jak powiązać DEI z celami strategicznymi** Twojej organizacji,
- jak wygląda skuteczna, **dobrze przygotowana polityka różnorodności, równości szans i włączania**,
- **z jakich elementów składa się strategia DEI** i czego potrzebujesz przed przystąpieniem do jej budowania,
- **jakimi zasadami się kierować, wdrażając działania DEI**,
- **jak podejść do mierzenia rezultatów działań** i jakie są przykładowe wskaźniki rezultatów (KPIs – key performance indicators).

1. Jak różnorodność, równość szans i włączenie wpisują się w strategię firmy

Jako etyczny biznes postępujemy właściwie⁷. Zróżnicowane i otwarte na innych środowisko pracy zwiększa kreatywność i innowacyjność, a to jest dokładnie to, czego potrzebujemy⁸.

Firmy mają **różne motywacje** do podjęcia działań na rzecz różnorodności i wzmacniania równych szans. Pierwszy cytat powyżej to motywacja związana z wartościami i sprawiedliwością społeczną (human case); drugi – to przykład motywacji biznesowej (business case). Czasami działania DEI prowadzone są również ze względu na obowiązujące przepisy (compliance, legal case) – przeczytaj o nich we wcześniejszej części przewodnika.

7 [Strona firmowa Lingaro Group](#), (dostęp: 04.08.2025)

8 [Strona firmowa CD PROJEKT RED](#), (dostęp: 04.08.2025)

Motywacja do prowadzenia działań DEI wynika niejednokrotnie z wyzwań, przed którymi stają organizacje. Na przykład firmom brakuje osób do pracy albo rozwój organizacji pociąga za sobą masową rekrutację. Tak było w przypadku Toyota Motor Manufacturing Poland, gdzie przyciąganie i zatrudnianie kobiet oraz stworzenie przyjaznego dla nich miejsca pracy pozwoliły osiągnąć firmie cele rekrutacyjne i produkcyjne. Często motywacją jest potrzeba zrozumienia potrzeb różnych grup klienckich. Trudno jest tworzyć innowacyjne i efektywne produkty i usługi dla osób powyżej 50. roku życia, jeśli w zespole projektowym nie ma ani jednej osoby w tym wieku.

Jasne określenie swojego unikatowego „dlaczego” to pierwszy krok w strategicznym podejściu. Ważne jest, żeby każda osoba w Waszej firmie wiedziała „po co to robimy” – dlaczego DEI jest ważne i jak łączy się z Waszymi wartościami i strategią biznesową.

Jak działania w obszarze DEI łączą się ze strategią i działalnością firmy? Konsekwentne i strategiczne podejście do równości szans, włączenia i różnorodności przejawia się w sposobie prowadzenia biznesu, przenika wszystkie jego aspekty.

Warto popatrzeć na trzy kluczowe obszary działań DEI w organizacjach⁹:

- **Ludzie** w firmie (działania DEI dotyczą części/procesów, takich jak: zarządzanie talentami, w tym rekrutacja, onboarding, oceny pracownicze, awanse, benefity i elastyczność zatrudnienia, kultura organizacji).
- **Działania zewnętrzne** (m.in. rozwój produktów i usług, obsługa klienta, marketing).
- **Fundament DEI** (wizja, jasne określenie, kto odpowiada za DEI, jak mierzymy rezultaty).



Na co zwrócić uwagę, określając, jak różnorodność, równość szans i włączenie wpisują się w strategię firmy?

- **Wspólny język:** upewnij się, że w Twojej firmie macie jasną, wspólną definicję różnorodności, równych szans i włączenia. Podczas rozmów o DEI warto sprawdzać, czy wszystkie osoby mają to samo na myśli. Bardzo często tak nie jest.
- **Jasna motywacja:** osoby odpowiadające za ten obszar w firmie oraz kadra zarządzająca, której poparcie jest kluczowe, powinny potrafić jasno określić motywacje firmy do podejmowania działań na rzecz różnorodności, równości szans i włączenia. Jeśli tak nie jest, poniższe opcje mogą Wam pomóc.

1. Obowiązek prawny.
2. Wartości i sprawiedliwość.
3. Motywacja biznesowa (np. odpowiedź na wyzwania, przed którymi stoi firma):
 - a. Innowacyjność i/lub efektywność zespołowa.
 - b. Dostęp do szerszej puli talentów.
 - c. Reputacja.
 - d. Wyniki finansowe.

Wyjaśnijcie, dlaczego DEI jest ważne dla Waszej firmy oraz jak chcecie to komunikować wewnątrz i na zewnątrz. Pomoże Wam to wdrażać zmiany i radzić sobie z oporem. Ważne jest, żeby Wasza motywacja była przemyślana i spójna z wartościami i kulturą organizacyjną firmy.

- **Perspektywa czasowa:** Strategiczne podejście do DEI – spójne, powiązane z ogólną strategią biznesową oraz podejmowane w oparciu o dane i potrzeby – to długotrwały proces, rozpisany na lata. Zamiast zaczynać od jednorazowych działań, najczęściej szkoleń lub akcji promocyjnej, warto zainwestować czas w określenie motywacji organizacji, diagnozę pod kątem DEI i zrozumienie potrzeb osób pracujących.

Pytania do refleksji:

1. Czy potrafię jasno określić, dlaczego DEI jest ważne w mojej organizacji? Czy widzę powiązanie tego obszaru ze strategią biznesową firmy? Czy jestem w stanie opowiedzieć o tym w prosty i zrozumiały sposób?
2. Czy moi koledzy i koleżanki podobnie rozumieją różnorodność, równość szans i włączenie? Czy wiedzą, dlaczego DEI jest dla nas ważne i jak łączy się z naszą strategią?

Polecane materiały:

- [Kompleksowe podejście do DEI w organizacji](#), A. Kostecka, What Works, 2024, Artykuł został oryginalnie opublikowany w Strefie Wiedzy Pulsu Biznesu,
- [Różnorodność w organizacji – co drugi badany zwróci na nią uwagę, wybierając miejsce pracy](#), Raport Lotte Wedel, 2023,
- [Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy](#), Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), 2023,

- [Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World](#), Yvonne (Nene) Kegomoditswe Molefi, Julie O'Mara, and Alan Richter, 2024,
- [Quick take: Why diversity and inclusion matter](#), Catalyst, 2020.

2. Jak stworzyć skuteczną politykę różnorodności, równych szans i włączenia. Czego unikać

„To tylko deklaracja”, „jest nieaktualna i niespójna”, „nie pasuje do naszej organizacji” – to trzy najczęstsze błędy w treści polityk różnorodności, równości szans i włączenia. Tymczasem dobrze zaprojektowana polityka DEI to nie tylko dokument – to fundament podejmowania decyzji, który wyznacza kierunek działań, buduje zaufanie i zaangażowanie. Zacznijmy od wyjaśnienia, czym jest taka polityka.

Polityka DEI to fundament i zestaw wytycznych do podejmowania decyzji i działań w kwestiach związanych z różnorodnością, równością szans i włączeniem. To nie to samo, co strategia czy plan działania.



Plan: wszystkie działania (ich szczegółowy plan), które organizacja podejmie, żeby zrealizować poszczególne elementy strategii.

Strategia: spójna koncepcja działania w odpowiedzi na wyzwania¹⁰, oparta na kluczowych wyborach, które pozwalają na osiągnięcie konkretnych celów.

Polityka: zestaw wytycznych używanych przez organizację lub zespoły do podejmowania decyzji.

¹⁰ W oparciu o definicję Krzysztofa Obłója. Zob.: K. Obłój, Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014.

Z jakich kluczowych elementów składa się efektywna polityka? Jak wygląda taki dokument?

- Cel i zakres polityki.
- Definicje podstawowych pojęć.
- Przekonania i założenia dotyczące DEI w organizacji (związane z Waszą motywacją).
- Kluczowe obszary i zobowiązania organizacji (cele).
- Zobowiązania/odpowiedzialność poszczególnych osób (w tym odpowiedzialność za monitorowanie i raportowanie wdrożenia polityki).
- Powiązania z innymi dokumentami wewnętrznymi i zewnętrznymi.
- Informacje dodatkowe (takie jak: data powstania polityki, sposób jej zatwierdzenia).

Przykłady konkretnych zapisów znajdziesz w tekście Polityka różnorodności i włączenia szansą na mocny fundament (link w źródłach poniżej). Warto również zapoznać się z politykami konkretnych firm, które w większości są dostępne na ich stronach.



Na co zwracać uwagę przy tworzeniu polityki DEI?

Efektywna polityka to nie tylko sam dokument, lecz także proces jego tworzenia, a raczej współtworzenia i konsultowania z różnymi grupami osób pracujących. Więcej o procesie można przeczytać w Narzędziowniku DEIB (link w źródłach).

Natomiast zwróć uwagę, żeby unikać tych najczęstszych błędów:

- **brak wsparcia zarządu, najwyższego kierownictwa**, czyli m.in. brak jasnego mandatu do stworzenia polityki, zapewnienia zasobów do realizacji działań – w tym środków finansowych, regularnej komunikacji oraz widocznego wspierania działań DEI. Bez tego polityka to tylko nic nieznacząca kartka papieru.
- **proces, który nie buduje zaufania** – ignorowanie zasady „nic o nas bez nas”; pomyśl, kto powinien mieć wpływ na kształt polityki – od informowania, po konsultowanie i współtworzenie jej.

- **polityka stworzona przez jedną osobę** – warto, żeby politykę tworzyła specjalnie w tym celu powołana grupa robocza. Jednym z najczęstszych błędów jest źle dobrany skład. Potrzebujesz interdyscyplinarnego zespołu i osób, które reprezentują kluczowe działy (takie jak: HR, dział prawny, dział komunikacji) i grupy osób pracujących. Warto mieć odpowiednie kompetencje i osoby decyzyjne w tym zespole.
- **niedostateczna komunikacja** – to niestety pięta achillesowa wszystkich działań DEI. Warto zadbać nie tylko o regularność komunikacji, ale też jej transparentność i docieranie do pracowników różnymi kanałami (dobrym pomysłem jest wykorzystanie newsletterów, spotkań z zarządem, onboardingu etc.).

Pytania do refleksji:

1. Co zyska moja organizacja poprzez stworzenie polityki różnorodności, równych szans i włączenia? Co zyskają osoby w niej zatrudnione? Kto powinien brać udział w procesie tworzenia polityki DEI?
2. Na co muszę zwrócić uwagę w swojej firmie podczas wdrażania, komunikowania lub aktualizowania polityki DEI? Gdzie widzę ryzyka?

Polecane materiały:

- „Narzędziownik DEIB. Jak opracować i skutecznie wdrażać polityki DEIB?”, J. Przybył, 30% Club Poland, 2025,
- „Polityka różnorodności i włączenia szansą na mocny fundament”, A. Kosteczka, What Works, Tekst w publikacji Diversity, Equity & Inclusion Trendbook, 2024,
- Polityki DEI różnych organizacji dostępne online (szukaj: polityka różnorodności, polityka równości, polityka DEI).

3. Jak opracować strategię i plan działania w obszarze różnorodności, równości szans i włączania

Jeżeli nie wiesz, dokąd chcesz iść, nie ma znaczenia, którą drogą pójdziesz (Lewis Carroll).

W rozmowach z osobami, które brały udział w opracowywaniu strategii DEI, wybrzmiewa kilka lekcji, które wyniosły z tego procesu:

- zmiany muszą zacząć się od góry – od zarządu firmy,
- najpierw należy zrobić diagnozę stanu obecnego,
- trzeba poświęcić na to czas, bo to nie jest szybki proces,
- lepiej zaplanować mniej i bardziej konkretnie,
- regularne przeglądy są bardzo ważne – po wdrożeniu warto zrobić audyt i ewentualnie zmodyfikować pierwotny plan.

W Polsce tylko **3%** dużych i średnich firm posiada strategię DEI. Częściej deklarują to duże firmy – **11%**¹¹.

Z jakich kluczowych elementów składa się strategia DEI?

1. Wypowiedź kadry zarządzającej i wizja DEI w firmie.
2. Definicje podstawowych pojęć.
3. Gdzie jesteśmy – analiza stanu obecnego i proces powstania strategii.
4. Priorytety – 3-4 filary.
5. Cele: główne cele, kluczowe działania, wskaźniki (KPIs), horyzont czasowy.
6. Powiązania z innymi strategicznymi dokumentami, m.in.: strategia firmy, polityka DEI, plan działania DEI/mapa aktywności realizująca strategię.

Punkty 3–5 wymagają oparcia w danych – bez nich nie ma efektywnej strategii. Są one dostosowane do realiów konkretnych organizacji. Warto zapoznać się z informacjami na stronach internetowych, aby zrozumieć wybór konkretnych priorytetów.

¹¹ Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), 2023.

CD PROJEKT RED¹²

- zróżnicowane zespoły
- włączające przywództwo
- sprawiedliwe procesy

Hilton¹³

- kultura
- talent
- rynek

KPMG Kanada¹⁴

- równe i inkluzywne miejsce pracy
- zdrowie psychiczne i odporny zespół
- uznanie przywództwa w obszarze DEI

12 [Strona firmowa CD PROJEKT RED](#) (dostęp: 04.08.2025).

13 [Hilton, We diverse by nature and inclusive by choice](#) (dostęp: 04.08.2025).

14 [Strona firmowa KPMG Kanada](#) (dostęp: 04.08.2025).

**Wskazówki****– czego potrzebujesz przed przystąpieniem do budowania strategii?**

- **Poparcie** zarządu, najwyższego kierownictwa, osoby sponsorskiej.
- Jasne „**dlaczego**” – motywacja organizacji związana z wartościami i sprawiedliwością społeczną (human case), motywacja biznesowa (business case) albo/i obowiązujące przepisy (compliance, legal case).
- Wasze **podejście** do DEI – definicje, przekonania i założenia.
- **Struktura i zasoby** – osoba odpowiedzialna, grupa robocza, budżet, dostęp do informacji.
- **Dane** – diagnoza stanu obecnego DEI, dane na temat środowiska zewnętrznego, np. rynek, otoczenie biznesowe, dostępność talentu, benchmarki branżowe.
- **Zaangażowanie** – plan zaangażowania różnych grup osób pracujących na kluczowych etapach przygotowania strategii oraz plan komunikacji.

Jeśli Twoja firma nie jest gotowa na przygotowanie strategii DEI, to warto stosować jej logikę w planowaniu działań. Wtedy konkretnie określ:

- **Jasne „dlaczego”** – Wasza motywacja, np. konieczność dostosowania się do przepisów prawa, podjęcie działania, ponieważ w badaniu zaangażowania osób pracujących powtarzają się komentarze o niesprawiedliwych awansach etc.
- **Priorytet** – kluczowy obszar działania, najlepiej jeśli nawiązuje lub rozszerza filar Waszej ogólnej strategii, np. bycie pracodawcą pierwszego wyboru.
- **Cele** – co konkretnie chcecie osiągnąć.
- **Efekty** – jak będziecie mierzyć postęp.

Jeśli Twoja organizacja przygotowuje się do tworzenia strategii, zobacz, jakie dane i analizy już macie oraz czego Wam brakuje. Rozdział „[Jak zbierać dane i mierzyć rezultaty działań na rzecz różnorodności, równości szans i włączenia](#)” może Ci pomóc.

Pytania do refleksji:

1. Czy moja organizacja ma poparcie zarządu dla podejmowania strategicznych działań w obszarze DEI? Czy mamy dostęp do danych, które pozwolą nam na wybranie priorytetów działań?
2. Czy widzę gotowość organizacji do inwestowania w ten obszar i zapewnienia zasobów potrzebnych do rozwijania go (np. umocowanie w strukturach osoby odpowiedzialnej, zapewnienie finansów, dostępu do osób i informacji)?

Polecane materiały:

- [Diversity IN Check. Raport z Badania/4 Edycja, Forum Odpowiedzialnego Biznesu \(FOB\), 2024,](#)
- [Przewodnik Diversity, Equity & Inclusion \(DEI\), 30% Club Poland, 2023,](#)
- [Różnorodność i inkluzywność w Toyocie. Jak to u nas wygląda?, 2023,](#)
- [Strategia D&I dla organizacji, S. Romantsova, tekst w publikacji Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Praktyczny przewodnik dla organizacji, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Divercity+, 2021,](#)
- [Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy, Forum Odpowiedzialnego Biznesu \(FOB\), 2023.](#)

4. Jak wdrażać DEI w praktyce. Czego nie robić

Chyba najważniejsze jest to, że ewentualne potknięcia nie są totalną porażką. Ponadto opór to normalna część działań wdrażających – to komentarz osoby uczestniczącej w wymianie doświadczeń na temat działań DEI.

Wyobraź sobie firmę, w której kobiety są znacząco niedoreprezentowane – firma zatrudnia 80% mężczyzn i tylko 20% kobiet. Przyglądając się procesom rekrutacyjnym, zauważasz, że firma przyciąga wykwalifikowane kobiety, ale nie przechodzą one do kolejnych etapów rekrutacji. Masz przed sobą dwa sposoby myślenia o tym problemie¹⁵:

1. Uprzedzeni menedżerowie zatrudniają tylko osoby podobne do nich, dlatego mamy tak mało kobiet w firmie.
2. Proces rekrutacyjny nie ma spójnych wytycznych i nie daje narzędzi pozwalających na obiektywne porównanie kompetencji osób kandydujących. Brakuje jasno określonych niezbędnych kompetencji i sposobu ich oceny. Sprzyja to stronniczości i ocenom opartym na uprzedzeniach oraz nie jest zgodne ze strategią organizacji.

Jak myślisz, który z nich będzie efektywniejszy, a który spotka się z większym oporem?

Pierwszy sposób myślenia to przykład „naprawiania” ludzi, a drugi – naprawiania systemu. Będzie Ci zdecydowanie łatwiej wdrażać działania DEI, jeśli skupisz się na naprawianiu systemów.

Na co jeszcze warto zwracać uwagę, wdrażając działania DEI?

- **Poparcie:** zarządu, najwyższego kierownictwa, osoby sponsorskiej jest niezbędne przy realizacji konkretnych działań w obszarze DEI.
- **Podejście:** łączenie działania z wartościami i strategią organizacji, uwzględnianie zasad zarządzania zmianą.
- **Podstawa:** działamy w oparciu o dane, dla ludzi oraz z nimi („nic o nas bez nas”).

¹⁵ Na podstawie: L. Zheng, To Avoid DEI Backlash, Focus on Changing Systems – Not People, „Harvard Business Review” 2022.

- **Gotowość organizacji:** zaufanie jest walutą zmiany; przy niskim zaufaniu do zarządu, kierownictwa, zespołu DEI lub HR wybieramy raczej mniejsze działania.
- **Komunikacja:** regularna komunikacja – w dwie strony.

Wszystkie osoby, które próbowały coś zmienić w firmie, wiedzą, że często jest to trudniejsze niż się na początku wydaje. Według niektórych szacunków 70% prób wprowadzenia zmian kończy się porażką, a zakładane cele nie zostają osiągnięte¹⁶. Dlatego tak ważne jest **uwzględnianie zasad zarządzania zmianą**¹⁷, które wspierają ludzi w przejściu przez nią oraz w radzeniu sobie z niepewnością i oporem.

Jest wiele modeli zarządzania zmianą, które mogą okazać się przydatne (np. 8-stopniowy model Kottera¹⁸). W kontekście działań DEI najważniejsze elementy to:

- określenie wizji i celu zmiany,
- jasna i regularna komunikacja,
- wsparcie osób liderek i zaangażowanie osób sponsorskich,
- aktywne zaangażowanie osób pracujących,
- zarządzanie oporem (w materiałach dodatkowych można znaleźć artykuł o 10 taktykach w zarządzaniu oporem wobec zmian).

Działania DEI w Polsce

Wśród najczęściej spotykanych działań związanych z różnorodnością i równością szans w polskich firmach jest prowadzenie rekrutacji tak, aby dotrzeć do jak najszerszej puli różnorodnych talentów¹⁹. Za najskuteczniejsze uważa się działania związane z wyrównywaniem wynagrodzeń – niestety tylko 14% firm je wdraża. Programy i rozwiązania w firmach najczęściej są kierowane do kobiet (75%), osób o narodowości innej niż polska (60%), rodziców i osób sprawujących opiekę (55%), osób z niepełnosprawnością (55%), osób LGBTQ+ (55%)²⁰. Warto zapoznać się z raportami z badań w materiałach dodatkowych.

16 B. Ewenstein, W. Smith, A. Sologar, [Changing Change Management](#), 1.07.2015 (dostęp: 05.08.2025).

17 [Change Management. Driving change success by preparing, equipping and supporting individuals to thrive through change](#), Prosci (dostęp: 05.08.2025).

18 [The 8 steps for leading change](#), Kotter (dostęp: 05.08.2025)

19 Za kurtyną różnorodności, „ICAN Management Review Polska” 2022.

20 [Diversity IN Check. Raport z Badań, 4 Edycja](#), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2024.



Wskazówki – czego nie robić, wdrażając działania DEI

- Działać bez wsparcia zarządu, najwyższego kierownictwa, osób liderekich.
- „Naprawiać” ludzi, stosować narrację, która dzieli.
- Tworzyć rozwiązania dla grup bez ich udziału.
- Niedoścawowywać pracy, przenosić ją na osoby z grup marginalizowanych.
- Działać fragmentarycznie, stosować podejście „kopiuj-wklej”.
- Nie komunikować celu, działań, rezultatów.
- Zapominać o świętowaniu (małych) sukcesów.
- Liczyć, że wszystko się uda i wszyscy będą zadowoleni.

Pytania do refleksji:

1. Jakie działania w obszarze DEI już podejmuje moja firma? Jaki był ich efekt?
2. Czy mogę wyciągnąć jakieś lekcje z dotychczasowych działań – czego nie robić lub na co uważać w przyszłości? Na co mogę zwrócić większą uwagę, planując i wdrażając działania DEI?

Polecane materiały:

- [Diversity IN Check. Raport z Badania, 4 Edycja, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2024,](#)
- [Dobre praktyki ESG w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu,](#)
- [L. Zheng, To Avoid DEI Backlash, Focus on Changing Systems — Not People, “Harvard Business Review” 2022,](#)
- [The 8 Steps for Leading Change, Kotter,](#)
- [What is Change Management?, Prosci,](#)
- [Za kurtyną różnorodności, „ICAN Management Review Polska” 2022,](#)
- [10 najlepszych taktyk Prosci w zarządzaniu oporem wobec zmian, J. Jamieson 2023.](#)

5. Jak zbierać dane i mierzyć rezultaty działań na rzecz różnorodności, równości szans i włączenia

Pomiar jest kluczowym elementem każdego działania, w którym chcemy coś osiągnąć. Ale czy można mierzyć rezultaty w przypadku działań związanych z różnorodnością, równością szans i włączeniem, szczególnie jeśli są długofalowe? Można, a nawet trzeba! Bez tego trudno nam będzie utrzymać motywację i poparcie oraz budować zaufanie wśród osób pracujących.

Jak do tego podejść? Jedna z ekspertek specjalizujących się w tej dziedzinie, dr Kinga Wysieńska-Di Carlo, poleca na początku zadanie sobie pytań: Skąd wiem, że moja firma jest różnorodna albo że nie jest? Skąd wiem, że wspiera różnorodność lub tego nie robi? Zazwyczaj odpowiadając na te pytania, bazujesz na tym, że albo widzisz jakieś różnice albo nie widzisz żadnych. Na przykład: Widzę, jaki jest skład zespołu. W firmie pracują różne osoby – również z niepełnosprawnościami. Jest dużo kobiet na stanowiskach kierowniczych i w zarządzie. Te różnice lub ich brak są w jakiś sposób odczuwalne. I właśnie one powinny stanowić podstawę pomiaru – Twój **punkt startowy**, do którego będziesz powracać, aby zobaczyć, czy działania na rzecz różnorodności przyniosły efekty.

Na jakie jeszcze pytania warto poszukać odpowiedzi?²¹

- **Różnorodność:** Czy mam dokładny obraz różnorodności w organizacji na wszystkich jej poziomach (od najniższego do najwyższego szczebla)? Organizacje mają wiele podstawowych danych demograficznych osób pracujących, ale często w ogóle ich nie analizują.
- **Różnorodność:** Czy wiem, które wymiary różnorodności wymagają szczególnej uwagi? Listę wymiarów, które mają największy wpływ na nierówności na polskim rynku pracy znajdziesz w artykule „Miarka za miarkę” (link w materiałach na końcu rozdziału).
- **Równość szans:** Czy wiem, które obszary są szczególnie problematyczne, to znaczy wydają się generować najwięcej nierówności? Osoby pracujące bardzo często zwracają na nie uwagę w badaniach zaangażowania. Są to na przykład niesprawiedliwe awanse lub wynagrodzenia.
- **Włączenie:** Czy wiem, które grupy osób pracujących charakteryzują się najniższymi poziomami wskaźników zaangażowania, przynależności i dobrostanu psychofizycznego dotychczas stosowanych w firmie?

21 K. Wysieńska-Di Carlo, Miarka za miarkę. Diagnoza i monitoring poziomów różnorodności i inkluzji, w: Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Praktyczny przewodnik dla organizacji, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Diversity+, 2021.

Znając punkt startowy, można dobrać konkretne wskaźniki, które będziemy mierzyć, monitorując efektywność naszych działań. Jakie to są wskaźniki?

- **Różnorodność – wskaźniki różnorodności** (diversity ratio) określają, na ile dana jednostka analizy odzwierciedla uprzednio zdefiniowaną populację. Na ile firma, dział, zespół lub np. kadra menedżerska odzwierciedla talent na rynku pracy, populację osób klienckich, osoby zatrudnione w organizacji. Najprostszy KPI to podobny wskaźnik różnorodności na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej.
- **Równość szans – redukcja luk** w płacach, awansach, dostępie do szkoleń w danym okresie. Aby określić te wskaźniki, analizujemy różnice w zarobkach (osobno powinniśmy uwzględnić wysokość dodatków uznaniowych, takich jak premie i bonusy), rotacji i stażu pracy. Przeglądamy procesy i ich wyniki (awanse, rekrutacje, oceny pracownicze, onboarding, dostęp do szkoleń) oraz analizujemy zjawiska negatywne w firmie. Przykładowy KPI: 0% różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn.
- **Włączenie – wskaźniki inkluzywności** – odpowiedzi na pytania dotyczące włączenia i brak znaczących różnic między odpowiedziami osób należących do różnych grup. Nie ma jednego słusznego sposobu badania – przyjęta definicja włączenia będzie dyktowała pytania, które zadamy. Przykładowy KPI: 90% osób zatrudnionych uważa, że są traktowane z szacunkiem w pracy. Indeks włączenia na poziomie 80% (średni wynik odpowiedzi na kluczowe pytania dotyczące tego obszaru). I chociaż liczby są ważne, warto połączyć badanie ankietowe z wywiadami lub grupami fokusowymi.

Wskazówki – jak można zmierzyć poczucie włączenia w organizacji?

Nawet jeśli nie mierzycie poczucia włączenia, standardowe badania zaangażowania osób pracujących zawierają pytania dotyczące DEI. Warto je uwzględnić. Poniżej przykład 5 pytań, które proponuje platforma Culture Amp z tego zakresu²²:

1. Czuję, że przynależę do [nazwa firmy].
2. Mogę wyrazić odmienną opinię bez obawy o negatywne konsekwencje.
3. Perspektywy podobne do mojej są uwzględniane przy podejmowaniu decyzji.
4. Moja firma wierzy, że ludzie mogą rozwijać swoje talenty i umiejętności w bardzo dużym stopniu.
5. Zadania administracyjne, które nie mają konkretnego właściciela, są sprawiedliwie dzielone.

22 [5 Diversity, Equity, & Inclusion Questions to Ask at Your Company](#), CultureAmp, 2019, (dostęp: 20.02.2026).

Pytania do refleksji:

1. Czy wiem, jak wygląda struktura zatrudnienia w mojej firmie? Kto pracuje w mojej organizacji?
2. Czy są u nas obszary (np. rekrutacja, wynagrodzenia, awanse, dostęp do szkoleń), w których widzę największe dysproporcje między różnymi grupami? Czy osoby pracujące wskazywały już, że jakieś procesy są niesprawiedliwe (komentarze w ankietach, skargi itp.)?
3. Czy wiem, które grupy osób pracujących charakteryzują się najniższymi poziomami wskaźników zaangażowania, przynależności i dobrostanu psychofizycznego dotychczas stosowanych w firmie?

Polecane materiały:

- K. Wysińska-Di Carlo, Lustreczko, powiedz przecie..., What Works, 2024,
- Luka płacowa – o ile więcej mężczyźni zarabiają od kobiet?, IBS Policy Paper, 2025,
- K. Wysińska-Di Carlo, Miarka za miarkę. Diagnoza i monitoring poziomów różnorodności i inkluzji, w: Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Praktyczny przewodnik dla organizacji, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Divercity+, 2021,
- O pomiarach zachowań negatywnych, włączających oraz skalach poczucia satysfakcji, przynależności i zaufania, w: Różnorodność i kultura włączająca krok po kroku. Praktyczny przewodnik dla organizacji, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Divercity+, 2021,
- Różnorodność w organizacji – co drugi badany zwróci na nią uwagę, wybierając miejsce pracy, Raport Lotte Wedel, 2023,
- 5 Diversity, Equity, & Inclusion Questions to Ask at Your Company, CultureAmp, 2019.



III.

Włączające przywództwo



Autorka:

Malwina Faliszewska (ona/jej)

trenerka i coachka, ekspertka w obszarze przywództwa, inteligencji emocjonalnej i rozwoju opartego na mocnych stronach

Włączające przywództwo to **kompetencja przyszłości**. W czasach niepewności, złożoności i pracy, która wymaga współpracy między różnorodnymi zespołami, skuteczna osoba leaderska nie tylko wyznacza kierunek, lecz także **tworzy przestrzeń, w której inni mogą się rozwijać**.

W tej części przewodnika dowiesz się:

- czym jest **włączające przywództwo** i jak realnie wpływa na efektywność i zaangażowanie zespołów,
- jak zarządzać **potencjałem pracowniczek i pracowników**,
- jak rozpoznawać i ograniczać **uprzedzenia poznawcze** oraz wspierać konstruktywne rozwiązywanie konfliktów,
- jak budować **bezpieczeństwo psychologiczne**, które sprzyja innowacji i uczeniu się,
- w jaki sposób **inteligencja emocjonalna** wspiera empatyczne i skuteczne przywództwo.

Informacje w tym rozdziale przeznaczone są dla osób liderekich, które chcą świadomie budować zaangażowanie i odporne zespoły, oparte na zaufaniu, empatii, wykorzystujące różnorodne perspektywy oraz chcą rozwijać je w duchu nowoczesnego przywództwa. Dowiesz się, jak przekuć wartości DEI w konkretne decyzje, zachowania i praktyki liderekie – tak, aby różnorodność, która bywa wyzwaniem, była także źródłem przewagi i innowacji.

1. Na czym polega włączające przywództwo. Kiedy jest skuteczne

Włączające przywództwo to nie moda ani kolejny trend HR – to odpowiedź na złożoność współczesnego świata pracy. Tradycyjne modele, oparte na hierarchii i kontroli, coraz częściej zawodzą w organizacjach, gdzie ludzie oczekują sensu, autonomii i możliwości bycia sobą.

Włączające przywództwo nie zastępuje innych stylów, takich jak przywództwo transformacyjne czy służebne. Uzupełnia je, nadając im **szerszy społeczny wymiar** – tworzy przestrzeń, w której różnorodność ludzi staje się realną siłą zespołu, a nie tylko hasłem w strategii.

W praktyce oznacza to przejście od „zarządzam ludźmi” do „tworzę warunki, w których ludzie mogą się rozwijać i współtworzyć sukces”.

Od hierarchii do współodpowiedzialności

Badania Deloitte pokazują, że **zespoły zarządzane przez włączających liderów są o 17% bardziej efektywne i o 29% bardziej skłonne do współpracy**²³. Włączające przywództwo wiąże się jednak ze zmianą kilku kluczowych założeń.

MODEL TRADYCYJNY	OBSZAR	MODEL WŁĄCZAJĄCY
skupienie na celach organizacji, wynikach, hierarchii	cel	efektywność biznesowa dzięki skupieniu na ludziach, rozwoju, dobrostanie ludzi i całych zespołów
autorytet, podejmowanie samodzielnych decyzji	rola liderska	facylitacja, wsparcie, umożliwianie konstruktywnego dialogu, integrowanie różnych perspektyw
kontrola z góry w dół organizacji	dynamika władzy	delegowanie odpowiedzialności, wzmacnianie ludzi
dyrektywne, nagrody i kary	motywowanie	inspirowanie, coaching, mentoring
lider lub liderka decyduje samodzielnie	styl podejmowania decyzji	angażowanie zespołu w proces podejmowania decyzji
podwładny – środek do celu	rola pracownika	wartość sama w sobie

Włączające liderki i liderzy mają ogromny wpływ na kulturę pracy w zespole i zwiększają poczucie **bezpieczeństwa psychologicznego osób pracujących**. Dzięki temu ludzie wiedzą, że mogą otwarcie zabierać głos, przyznawać się do błędów, dzielić się pomysłami bez strachu przed oceną. Ponadto mają poczucie włączenia i przynależności do zespołu.

Czym naprawdę jest włączające przywództwo?

Włączające przywództwo to **otwartość na różnorodne punkty widzenia, tworzenie przestrzeni do pełnego zaangażowania i budowanie środowiska, w którym każda osoba czuje się szanowana i zauważona**.

To nie jest poprawność polityczna ani pobłażliwość. Nie oznacza też rezygnacji z wymagań. Wręcz przeciwnie – chodzi o tworzenie warunków, w których każda osoba może dawać z siebie maksimum w sposób zgodny z własnym stylem, doświadczeniem i wartościami.

23 J. Bourke, A. Espedido, [Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One](#), „Harvard Business Review”, marzec 2019 (dostęp: 20.02.2026).

6 cech włączających liderów (wg Deloitte)²⁴

1. **Ciekawość** – to szczerze zainteresowanie innymi perspektywami. Włączające osoby lidarskie **pytają, słuchają**, szukają różnych punktów widzenia, zamiast zakładać, że wiedzą lepiej. To świadoma praca nad tym, żeby zamieniać automatyczną ocenę w ciekawość.
2. **Inteligencja kulturowa** – to umiejętność odnalezienia się w różnych kontekstach: kulturowych, pokoleniowych, organizacyjnych. Włączające osoby lidarskie szanują różne wartości i sposoby działania, zamiast je oceniać z perspektywy swojego świata.
3. **Odwaga** – to gotowość do bycia „niewygodnym”: mówienia o uprzedzeniach, reagowania, gdy ktoś jest pomijany, wprowadzania zmian mimo ryzyka krytyki. Włączające osoby lidarskie nie udają, że nic się nie stało, gdy ktoś doświadcza niesprawiedliwości.
4. **Współpraca** – to umiejętność tworzenia środowiska, w którym każdy czuje się ważny i może wnieść wkład. Chodzi nie tylko o to, żeby „być miłym”, lecz także o realne korzystanie z potencjału zespołu.
5. **Zaangażowanie** – włączające osoby lidarskie nie traktują inkluzywności jako dodatku albo modnego hasła HR-owego. To ich osobista wartość i priorytet. Potrafią o tym mówić, pokazywać w decyzjach i brać za to odpowiedzialność, nawet jeśli nie jest to łatwe zadanie.
6. **Świadomość uprzedzeń** – to uznanie, że wszyscy mamy niewidzialne filtry: stereotypy, schematy, przywileje. Włączające osoby lidarskie starają się je rozpoznawać i minimalizować ich wpływ na decyzje.

Włączający lider i liderka to ktoś, kto **aktywnie buduje mosty między różnymi sposobami myślenia**, a nie tylko toleruje różnice. To kompetencja, którą można i warto rozwijać – poprzez autorefleksję, feedback i praktykę.

24 J. Bourke, B. Dillon, [The Six Signature Traits of Inclusive Leadership](#), Deloitte University Press, 2016.



Na co zwrócić uwagę, jeśli chcesz rozwijać włączające przywództwo

- **Zadbaj o przejrzystość decyzji.** Ustal i komunikuj jasne kryteria w procesach (np. w awansach, rekrutacjach).
- **Zadbaj, by wszyscy mieli głos.** Na spotkaniach zapraszaj do wypowiedzi osoby, które zwykle są mniej aktywne.
- **Pytaj o perspektywę.** Zmieniaj automatyczne ocenianie na ciekawość: „Jak Ty to widzisz?”.
- **Reaguj na wykluczenie.** Jeśli widzisz zachowanie, które może kogoś umniejszać – zareaguj spokojnie, ale stanowczo.
- **Regularnie sprawdzaj klimat zespołu.** Pytaj ludzi, czy czują się słuchani i czy mają wpływ na decyzje.
- **Bądź przykładem.** Podziel się własnym błędem lub momentem, w którym musiałas/musiałeś zmienić perspektywę – to buduje zaufanie.

Pytania do refleksji:

1. Która z sześciu cech włączającego przywództwa jest dziś moją mocną stroną, a która wymaga rozwoju?
2. W jakich sytuacjach najtrudniej jest mi reagować w sposób naprawdę włączający?
3. Jakie konkretne działanie podejmę, żeby zwiększyć poczucie wpływu i bezpieczeństwa w moim zespole?

Polecane materiały:

- J. Bourke, B. Dillon, [The Six Signature Traits of Inclusive Leadership](#), Deloitte University Press, 2016 (raport),
- M. Kaplan, M. Donovan, The Inclusion Dividend: Why Investing in Diversity & Inclusion Pays Off. Bibliomotion, „Harvard Business Review” 2013,
- A. Miranda-Wolff, The First-Time Manager: DEI — Diversity, Equity, and Inclusion, HarperCollins Leadership, 2024,
- M.C. Lazu, From Intention to Impact: A Practical Guide to Diversity, Equity, and Inclusion, MIT Press, 2024.

2. Jak wykorzystać potencjał zespołu do osiągnięcia wyjątkowych wyników

Włączające przywództwo jest trudne, ponieważ zaprasza i zachęca osoby liderские, żeby zakwestionowały swoje fundamentalne przekonania (Nadia Nagamootoo).

W świecie pełnym zmian, presji i niepewności rola liderская nie polega już na kontrolowaniu, ale na **wydobywaniu potencjału ludzi**. Włączające przywództwo pomaga to robić – poprzez zrozumienie różnic, budowanie zaufania i tworzenie środowiska, w którym każda osoba z zespołu ma przestrzeń, żeby działać najlepiej, jak potrafi.

Włączające przywództwo – model Beyond Discomfort²⁵

Model **Beyond Discomfort**, opracowany przez Nadię Nagamootoo, pokazuje, że rozwój przywództwa zaczyna się tam, gdzie kończy się strefa komfortu. Aby naprawdę włączać innych, osoby liderские muszą być gotowe **uczyć się o sobie**, kwestionować własne przekonania i przywileje, a czasem – przyznać, że czegoś nie wiedzą.

Nagamootoo opisuje cztery typy zachowań liderских, które różnią się stopniem **otwartości na naukę i chęci do działania**:

- **Zaniepokojeni (disconcerted)** – obawiają się zmian, uważają DEI za niesprawiedliwe wobec większości, mają niską chęć do nauki i niską motywację do działania.
- **Poszukujący dowodów (proof seeking)** – chcą zrozumieć, ale potrzebują twardej danych, zanim uwierzą w systemowe nierówności, mają więc wysoką gotowość uczenia się, ale niską motywację do działania.
- **Kibicujący (cheerleading)** – chcą dobrze, ale często myślą równość z sprawiedliwością („traktujmy wszystkich tak samo”), są otwarci na działanie, ale nie mają gotowości do uczenia się.
- **Poza dyskomfortem (beyond discomfort)** – uczą się o swoich uprzedzeniach, rozumieją przywileje i aktywnie działają, żeby stworzyć bardziej sprawiedliwe środowisko pracy. Te osoby są otwarte na uczenie się i działanie.

25 N. Nagamootoo, [Beyond Discomfort](#) (dostęp: 20.02.2026).



Model jest pewnym uproszczeniem, ale jego celem jest skłonienie nas do refleksji i odpowiedzenia sobie na pytanie, w którym miejscu jestem, z jakiego powodu i co mogę zrobić, aby przesunąć się w kierunku obszaru „Poza dyskomfortem”. Kluczem jest **gotowość do uczenia się i działania pomimo dyskomfortu**. Może się też okazać, że w różnych obszarach dotyczących DEI możemy się przyporządkować do innych typów zachowań – wówczas warto zadać sobie pytanie, dlaczego.

Jak osoba liderowska wpływa na zaangażowanie zespołu?

Według Instytutu Gallupa²⁶ to menedżer w największym stopniu decyduje o tym, czy zespół jest zaangażowany czy tylko obecny. Zaangażowanie rodzi się tam, gdzie ludzie czują się wysłuchani, docenieni i mają jasność co do celu swojej pracy.

Instytut Gallupa wskazuje poniższe elementy jako wzmacniające zaangażowanie pracowników i pracowniczek:

1. **Jasne oczekiwania** – ludzie chcą wiedzieć, czego od nich oczekujesz, a czego nie.
2. **Regularne rozmowy** – jedna, krótka, ale znacząca rozmowa w tygodniu potrafi zrobić większą różnicę niż kwartalny feedback.
3. **Skupienie na mocnych stronach** – kiedy pomagasz ludziom grać tam, gdzie są najlepsi, ich zaangażowanie rośnie.
4. **Inwestycja w siebie** – nie można prowadzić zespołu, nie rozwijając siebie.
5. **Twój własny dobrostan** – jeśli Ty jesteś wypalony lub wypalona, to Twój zespół to czuje.

26 J. Clifton, J. Harter, It's the Manager, Gallup Institute, (dostęp: 20.02.2026).

Relacje, kultura pracy i rozwój to trzy filary zaangażowania w każdym zespole. Relacje buduje się na zaufaniu, szacunku, partnerstwie, empatii i poczuciu sprawiedliwości. Kultura pracy opiera się na bezpieczeństwie psychologicznym, przejrzystych zasadach oraz docenianiu osiągnięć i mocnych stron ludzi. Rozwój to jasne oczekiwania, regularny feedback oraz przestrzeń do poszerzania kompetencji i planowania własnej ścieżki kariery.

Narzędzia, które pomagają odkrywać potencjał zespołu

Osoby lidarskie mają do dyspozycji szereg narzędzi psychometrycznych, które mogą wspierać lepsze poznanie członków zespołu, poprawiać jakość współpracy, pomagać w planowaniu ścieżek kariery i rozwijać samoświadomość. Oto kilka wybranych narzędzi i ich zastosowanie:

- **Badanie talentów Gallupa/Clifton Strengths**

Pozwala zobaczyć, co w każdym z nas działa najlepiej z natury. Dzięki temu można lepiej wykorzystać potencjał zespołu: dopasować role, zadania i ścieżki rozwoju tak, żeby praca dawała energię i satysfakcję. Pracownicy i pracowniczki zyskują głębsze zrozumienie siebie: wiedzą, co ich napędza, co hamuje i jak przekuć talenty w prawdziwe atuty.

- **Facet5**

Opiera się na modelu Wielkiej Piątki i pokazuje, jak osobowość przekłada się na styl pracy, emocje i decyzje. Pomaga zrozumieć, co nas motywuje, jak reagujemy w relacjach i jak podejmujemy wyzwania. To narzędzie, które pozwala świadomie rozwijać karierę w zgodzie z sobą – z uwzględnieniem emocjonalności, preferencji i indywidualnego stylu działania.

- **DISC**

Opisuje naturalne style zachowań i komunikacji człowieka, jego mocne strony, talenty, czynniki motywujące i demotywujące oraz sposób podejmowania decyzji, aby wspierać jego rozwój indywidualny i zespołowy.

- **Emotional Capital Report**

Mierzy inteligencję emocjonalną. Ocenia 10 kompetencji emocjonalnych, takich jak: samoświadomość, empatia, kompetencje interpersonalne, samokontrola czy adaptacyjność, dostarczając indywidualne plany rozwoju. Szczególnie polecane jest osobom na stanowiskach lidarskich.

Narzędzia psychometryczne pomagają zrozumieć, jak różnorodne są zespoły i jak wykorzystać te różnice jako siłę we współpracy. Nie są jednak gotowym rozwiązaniem – nie zastąpią rozmowy, empatii ani autentycznej ciekawości drugiego człowieka.

Ich prawdziwa wartość polega na tym, że pozwalają lepiej poznać siebie i innych – odkryć naturalne predyspozycje, style działania i sposób komunikacji. Dzięki temu łatwiej budować zespoły oparte na uzupełniających się kompetencjach, a nie na podobieństwach.

Warto pamiętać, że żadne narzędzie nie definiuje człowieka – nie służy do oceniania ani etykietowania. Używane świadomie staje się punktem wyjścia do tworzenia kultury organizacyjnej, w której ludzie czują się zauważeni, docenieni i potrzebni.



Na co zwrócić uwagę w praktyce

- **Rozmawiaj z zespołem o mocnych stronach** – pytaj, kiedy ludzie czują się najbardziej „w swoim żywiole”.
- Pamiętaj, że różnorodność bez włączenia nie działa – **zapraszaj różne osoby do zabierania głosu i partycypowania w podejmowaniu decyzji.**
- **Wprowadzaj regularne krótkie spotkania** zamiast długich rozmów raz na pół roku.
- **Obserwuj siebie:** w jakich sytuacjach unikasz trudnych tematów z obawy przed dyskomfortem?
- **Traktuj narzędzia rozwojowe jako pretekst do dialogu**, nie etykietę.
- **Dawaj przykład** – pokazuj, że Ty też się uczysz, zmieniasz zdanie i przyjmujesz feedback.

Pytania do refleksji:

1. W której części modelu Beyond Discomfort jestem dziś jako lider lub liderka?
2. Czy w moim zespole każdy ma przestrzeń, żeby mówić otwarcie – nawet jeśli się nie zgadza? Skąd o tym wiem?
3. Jakie konkretne działania podejmuję, żeby wzmacniać mocne strony ludzi, a nie tylko naprawiać ich słabości?

Polecane materiały:

- N. Nagamootoo, *Beyond Discomfort: Why Inclusive Leadership Is So Hard (and What You Can Do About It)*, Practical Inspiration Publishing, 2024,
- N. Nagamootoo, [Beyond Discomfort Workbook](#), Avenir Consulting, 2024,
- [Gallup Institute, State of the Global Workplace Report, 2023](#) – dane o wpływie liderów na zaangażowanie,
- D. Clifton, J. Clifton, *Strengths-Based Leadership*, Gallup Press, 2018,
- RocheMartin, *Emotional Capital Report* – narzędzie do pomiaru kompetencji emocjonalnych liderów, www.rochemartin.com.

3. Jak unikać błędów decyzyjnych wynikających z uprzedzeń i zarządzać konfliktami

Nawet najbardziej doświadczona osoba leaderska nie jest wolna od błędów poznawczych. Nie jest to brak profesjonalizmu, ale ludzka cecha naszego mózgu, który szuka skrótów, żeby szybciej podejmować decyzje. Problem pojawia się wtedy, gdy te skróty prowadzą do uprzedzeń, niesprawiedliwych ocen i decyzji opartych na emocjach, a nie na faktach.

Badania pokazują, że znaczącą część naszych decyzji podejmujemy nieświadomie, kierując się intuicją i wcześniejszymi doświadczeniami (Banaji, Harvard Implicit Project). W roli lidera może to prowadzić do błędnych ocen ludzi, projektów czy ryzyka – a w konsekwencji do utraty zaufania w zespole²⁷.

²⁷ K. N. Morehouse, M. R. Banaji, [The Science of Implicit Race Bias: Evidence from the Implicit Association Test](#), 2024, (dostęp: 20.02.2026).

Trzy częste błędy poznawcze w przywództwie

1. Błąd dostępności (availability bias)

To tendencja do przeceniania informacji, które najłatwiej przychodzą nam na myśl. To, co głośnie, świeże lub emocjonalne, wydaje się bardziej prawdziwe i częstsze niż jest w rzeczywistości. Dlatego bardziej boimy się katastrof lotniczych niż wypadków samochodowych, mimo że te drugie zdarzają się nieporównywalnie częściej. W pracy dzieje się podobnie: liderzy częściej zauważają to, co spektakularne i widoczne – prezentacje, wystąpienia, projekty z dużym rozmachem – niż cichą, codzienną skuteczność.

Tymczasem inkluzywne przywództwo wymaga widzenia całego obrazu, nie tylko jego najjaśniejszych fragmentów.

Jak przeciwdziałać:

Nie ufaj wyłącznie pamięci. Opieraj się na danych i faktach. Rób krótkie notatki po każdym etapie projektu, pytaj o perspektywę innych i w ocenach rocznych sięgaj do całego okresu, nie tylko do tego, co najświeższe lub najbardziej emocjonalne.

2. Efekt zakotwiczenia (anchoring bias)

To tendencja do przywiązywania się do pierwszej informacji, nawet jeśli jest przypadkowa lub niepełna.

W eksperymencie z udziałem **19 sędziów** (Englich, 2006)²⁸ każdy oceniał tę samą sprawę, mając do dyspozycji te same dane o wykroczeniu i okolicznościach. Różniło się tylko to, że połowie powiedziano, iż **prokurator wnosi o 2 miesiące kary**, a drugiej połowie – że wnosi o **34 miesiące** za to samo przewinienie. Choć sędziowie powinni być osobami niezależnymi i doskonale znają prawo, sugestia prokuratora **mocno wpłynęła na ich decyzje**. Stała się „kotwicą”, która zdeterminowała ostateczny wyrok. Sędziowie, którzy usłyszeli rekomendację 2 miesięcy, orzekali średnio **19 miesięcy kary**, natomiast ci, którym zasugerowano 34 miesiące – średnio **29 miesięcy**. Średnie wyroki różniły się więc o około **10 miesięcy** na korzyść grupy z niższą sugestią.

28 B. Englich, Blind or Biased? Justitia's Susceptibility to Anchoring Effects in the Courtroom Based on Given Numerical Representations, 2006 (dostęp:20.02.2026)

W pracy lidera działa to podobnie. Pierwsza liczba, opinia lub wrażenie staje się punktem odniesienia – niezależnie od tego, czy jest trafne. Może to prowadzić do nieświadomego faworyzowania pewnych osób (np. pierwszego kandydata, którego oceniono wysoko), do błędnych decyzji rekrutacyjnych lub oceniania pracowników przez pryzmat wcześniejszych założeń.

Jak przeciwdziałać:

Zanim podejmiesz decyzję, **zapisz własne „kotwice”**: realne kryteria, dane i założenia, zanim poznasz cudze opinie lub pierwsze liczby. Włącz w proces **różne perspektywy i świadomie kwestionuj pierwsze wrażenie**: „Czy to, co myślę, wynika z faktów czy z pierwszego punktu odniesienia?”.

3. Błąd potwierdzenia (confirmation bias)

To skłonność do szukania i zauważania tylko tych informacji, które potwierdzają nasze wcześniejsze przekonania. Gdy już mamy opinię, umysł chętnie filtruje rzeczywistość tak, żeby mieć rację.

W kulturach o niskim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego ludzie często mówią przełożonym to, co ci chcą usłyszeć – nie to, co powinni. Klasycznym przykładem jest katastrofa promu **Challenger**. Kierownictwo NASA poprosiło inżynierów o dane dotyczące uszczelki O-ring, lecz **zignorowało ostrzeżenia, że przy niskiej temperaturze mogą one zawieść**. Decydenci skupili się na potwierdzeniu, że jest bezpiecznie, zamiast szukać dowodów, które mogłyby temu przeczyć. Siedem osób zapłaciło za to życiem.

W decyzjach personalnych ten sam mechanizm sprawia, że łatwiej dostrzegamy kompetencje u osób, które od początku zrobiły dobre wrażenie i ignorujemy sygnały świadczące o czymś przeciwnym. W efekcie liderzy mogą nieświadomie wzmacniać swoje wcześniejsze sympatie lub uprzedzenia, zamiast realnie oceniać fakty i wyniki.

Jak przeciwdziałać:

Trenuj nawyk zadawania sobie pytania: Czy mam pełny obraz sytuacji czy tylko fragment, który potwierdza moją intuicję? Czy są dane lub opinie, które stoją w sprzeczności z moim wnioskiem – i czego mogę się z nich nauczyć?. Zachęcaj zespół do przedstawiania trudnych faktów i różnych perspektyw. Włącz do decyzji więcej niż jeden punkt widzenia – szczególnie w obszarze ludzi. To nie osłabia przywództwa, to właśnie ono je umacnia.

Konflikt – nie wróg, tylko informacja

Konflikt w zespole jest sygnałem, że pojawiły się różne potrzeby, wartości lub perspektywy. Rolą liderki czy lidera nie jest rozstrzygnięcie, kto ma rację, ale **tworzenie przestrzeni do dialogu** i rozumienia źródeł napięcia.



W sytuacji wystąpienia konfliktu warto:

- **Nazwać sytuację:** „Widzę, że mamy różne spojrzenia i jest napięcie wokół tego tematu”.
- **Zadać pytania:** „Co jest dla Ciebie w tym ważne? Czego potrzebujesz, żeby to rozwiązanie było dla Ciebie akceptowalne?”.
- **Skupić się na wspólnych celach**, nie na argumentach.

Badania Amy C. Edmondson z Harvard Business School pokazują, że zespoły o wysokim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego **nie unikają konfliktów** – rozmawiają o nich **wcześniej, otwarcie i z ciekawością**. To właśnie dzięki temu budują zaufanie i podejmują lepsze decyzje²⁹.

Pytania do refleksji:

1. Który z błędów poznawczych najczęściej wpływa na moje decyzje?
2. Jak mogę zachęcić zespół, żeby częściej podważał moje założenia?
3. Czy w moim zespole konflikty są gaszone czy przekształcane w lekcje i usprawnienia?

²⁹ A.C. Edmondson, Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, 1999.

Polecane materiały:

- P. Fuller, M. Murphy, A. Chow, Nieuświadomione uprzedzenia i stronniczość. Zrozum je, by uwolnić potencjał, tworzyć efektywne zespoły i inkluzywne organizacje, FranklinCovey, mt biznes, 2022,
- A. Grant, Leniwy umysł. Dlaczego warto ciągle weryfikować swoje poglądy decyzje, mt biznes, 2021,
- N. Nagamootoo, Beyond Discomfort, 2024,
- Harvard Online Course: Outsmarting Implicit Bias, 2025.

4. Jak bezpieczeństwo psychologiczne wpływa na skuteczność zespołów

Bezpieczeństwo psychologiczne to fundament, na którym opiera się innowacja, współpraca i zaangażowanie w zespole (prof. Amy C. Edmondson).

W dynamicznym świecie pracy opartej na wiedzy samo posiadanie utalentowanego zespołu nie wystarczy. Prawdziwa efektywność pojawia się dopiero wtedy, gdy ludzie **czują się bezpiecznie, żeby mówić, myśleć i popełniać błędy**. Bezpieczeństwo psychologiczne (psychological safety) to przekonanie, że można otwarcie dzielić się pomysłami, zadawać pytania i przyznać do błędu – bez lęku przed ośmieszeniem, krytyką czy karą.

Co mówią badania?

Profesor Amy C. Edmondson z Harvard Business School badała przez ponad 20 lat setki zespołów. W jej pierwszym projekcie, prowadzonym w szpitalach, odkryła pozorny paradoks: zespoły z najwyższym bezpieczeństwem psychologicznym **zgłaszały najwięcej błędów**. Nie dlatego, że popełniały ich więcej, ale dlatego, że ich członkowie nie bali się o nich mówić. Edmondson początkowo zakładała, że zespoły z wysokim poziomem bezpieczeństwa psychologicznego **będą popełniać najmniej błędów**. Dopiero wyniki pokazały, że nie chodzi o liczbę błędów, lecz o **gotowość do ich ujawniania, uczenia się i wspólnego naprawiania**.

Podobne wnioski płyną z projektu **Google Project Aristotle**³⁰, w ramach którego przez pięć lat analizowano skuteczność zespołów. Spośród pięciu czynników sukcesu – takich jak poczucie sensu czy przejrzystość ról – to właśnie **bezpieczeństwo psychologiczne** okazało się decydującym elementem różniącym zespoły o najwyższej wydajności. Tam, gdzie było wysokie, ludzie chętniej dzielili się pomysłami, częściej podejmowali ryzyko i generowali **do 50% wyższe przychody** w zespołach sprzedażowych.

Dlaczego wciąż tak trudno o bezpieczeństwo psychologiczne w organizacjach?

Bo większość z nas chce wypaść dobrze.

Nie chcemy wyjść na **ignorantów**, więc nie zadajemy pytań.

Nie chcemy wyjść na **niekompetentnych**, więc nie mówimy o błędach.

Nie chcemy wyjść na **natrętnych**, więc zatrzymujemy pomysły dla siebie.

Nie chcemy wyjść na **negatywnie nastawionych**, więc nie kwestionujemy status quo.

Tak rodzi się **niebezpieczne milczenie** – ludzie widzą problemy, ale ich nie zgłaszają. W efekcie organizacja traci to, co najcenniejsze: pomysły, energię i zaufanie.

Korzyści z wysokiego poziomu bezpieczeństwa

- **Większa innowacyjność** – ludzie chętniej testują nowe rozwiązania i uczą się na błędach.
- **Lepsza współpraca** – otwarty dialog sprzyja wspólnemu myśleniu i dzieleniu się wiedzą.
- **Wyższa jakość pracy** – wzajemna pomoc i konstruktywne informacje zwrotne podnoszą standardy.
- **Mniej stresu i wypalenia** – bez lęku przed karą ludzie skupiają się na zadaniach, a nie na ochronie siebie.

30 [What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team](#), „The New York Times Magazine” (dostęp: 20.02.2026); N. Tamiru, [Team dynamics: The five keys to a successful Google team](#), 2023, (dostęp: 20.02.2026).



Jak osoby zarządzające zespołami mogą budować bezpieczeństwo psychologiczne? Wskazówki:

1. **Redefiniuj błędy.** Dyskutujcie z zespołem o różnych rodzajach błędów:
 - a. błędy do uniknięcia – wynikające z braku staranności,
 - b. złożone błędy – pojawiające się w złożonych systemach,
 - c. inteligentne błędy – które przynoszą wiedzę i innowacje.
2. **Zacznij od siebie.** Opowiedz o własnym błędzie lub trudnej sytuacji i o własnych lekcjach. To otwiera innych.
3. **Zadbaj o równość głosu.** Na spotkaniach zapraszaj do wypowiedzi każdą osobę, szczególnie te, które mówią rzadziej.
4. **Zmieniaj debatę w dialog.** W debacie chodzi o rację. W dialogu – o to, żeby się wysłuchać i zrozumieć.

Pytania do refleksji:

1. Czy w moim zespole ludzie czują, że mogą popełnić błąd bez obawy o ocenę?
2. Jakie sygnały świadczą o tym, że bezpieczeństwo w zespole maleje?
3. Co mogę zrobić, żeby zachęcić innych do otwartego dzielenia się pomysłami i obawami?

Polecane materiały:

- A.C. Edmondson, Firma bez strachu, mt biznes, 2021,
- K. Scott, Toksyczne miejsce pracy, mt biznes, 2023,
- N. Nagamootoo, Beyond Discomfort, 2024,
- Narzędzie: [Fearless Organization Scan](#) – do pomiaru bezpieczeństwa psychologicznego w zespole.

5. Dlaczego liderki i liderzy powinni rozwijać inteligencję emocjonalną

Kapitał emocjonalny to nowa psychologia przywództwa. Liderzy o wysokiej inteligencji emocjonalnej tworzą wartość poprzez zrozumienie emocji i aspiracji ludzi, z którymi pracują (dr Martyn Newman, RocheMartin).

Według World Economic Forum **inteligencja emocjonalna** należy do najważniejszych kompetencji przyszłości, obok analitycznego myślenia i adaptacyjności. W świecie nieustannej zmiany, presji i cyfrowego przeciążenia to **nie technologia, lecz emocje** decydują o sukcesie ludzi i organizacji.

To właśnie emocje kierują naszymi decyzjami, wpływają na relacje i kulturę pracy. Liderki i liderzy, którzy potrafią rozumieć siebie i innych, tworzą środowisko oparte na zaufaniu, przynależności i wspólnym celu – a to bezpośrednio przekłada się na **retencję talentów, współpracę i wyniki biznesowe**.

Czym jest inteligencja emocjonalna

Psycholog **Reuven Bar-On** definiuje ją jako „zespół kompetencji, które określają, jak skutecznie rozumiemy i wyrażamy siebie, jak radzimy sobie z emocjami i jak tworzymy pozytywne relacje z innymi”. W praktyce oznacza to zdolność do łączenia rozumu z emocjami – do myślenia z empatią i reagowania z rozwagą.

Potencjał leaderski można ująć w prostym wzorze: **(IQ + TQ) × EQ = efektywność przywództwa**, czyli inteligencja poznawcza (IQ) i kompetencje techniczne (TQ) – nasza wiedza merytoryczna w konkretnej dziedzinie, pomnożone przez inteligencję emocjonalną (EQ).

Wpływ inteligencji emocjonalnej na skuteczność liderów i zespołów

Badania³¹ pokazują, że liderki i liderzy o wysokiej inteligencji emocjonalnej:

- budują większe zaufanie i zaangażowanie³²,
- potrafią inspirować i przekonywać do wizji,
- lepiej radzą sobie z konfliktami i presją,
- wspierają poczucie przynależności i bezpieczeństwa.

Model Kapitału Emocjonalnego

Według koncepcji dr. Martyna Newmana (RocheMartin) na inteligencję emocjonalną składa się 10 kluczowych kompetencji, podzielonych na trzy obszary:

Rozumienie siebie (Inner focus)

- **Samoświadomość**

Rozpoznajesz swoje emocje, potrafisz je nazwać i rozumiesz, w jaki sposób Twoje uczucia wpływają na Twoje opinie, postawy i osądy.

- **Samokontrola**

Umiesz kontrolować swoje emocje i zachowujesz spokój aż do momentu, kiedy masz czas i przestrzeń na przemyślenie spraw w sposób racjonalny i opanowany.

- **Pewność siebie**

Akceptujesz i szanujesz siebie, potrafisz nazwać swoje mocne strony i kompetencje.

- **Samodzielność**

Potrafisz podejmować decyzje i brać odpowiedzialność za swoje działania w stosunkowo komfortowy i łatwy sposób (czyli nie potrzebujesz innych osób, aby potwierdziły Twoje działania).

31 I. Coronado-Maldonado, M.D. Benítez-Márquez, [Emotional Intelligence, Leadership, and Work Teams: A Hybrid Literature Review](#), 2023

32 L. Chun-chang, L. Yei-shian, Y. Wen-chih, Y. Zheng, [The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry](#), 2022 (dostęp: 20.02.2026).

Rozumienie innych (Other focus)

- **Empatia**

Potrafisz rozpoznać i zrozumieć emocje, potrzeby i perspektywę innych osób oraz reagować adekwatnie do sytuacji.

- **Kompetencje interpersonalne**

Potrafisz budować współpracę i pozytywne relacje, w których obie strony odnoszą korzyści.

- **Bezpośredniość**

Potrafisz komunikować uczucia, myśli i przekonania w sposób jasny i otwarty.

Rozumienie otoczenia (Outer focus)

- **Optymizm**

Potrafisz dostrzegać możliwości i skupiasz się na tym, co można osiągnąć, umiesz skutecznie podnosić się po niepowodzeniach.

- **Samorealizacja**

Potrafisz zarządzać swoją energią tak, żeby utrzymywać swoje zaangażowanie na wysokim poziomie i skutecznie dążyć do realizacji celów długoterminowych.

- **Zdolności adaptacyjne**

Umiesz szybko reagować na zmiany, masz otwartość na nowe pomysły, dostosowujesz emocje, myśli i zachowania do sytuacji.



Wskazówki – jak rozwijać inteligencję emocjonalną?

Rozwój inteligencji emocjonalnej to proces, który wymaga autorefleksji, informacji zwrotnej i praktyki.

Sprawdzone strategie:

- **Zatrzymaj się i nazwij emocje.** Zauważ, co czujesz – emocja nienazwana steruje Tobą, a nazwana daje Ci wybór.
- **Oddychaj świadomie.** Wydłużony wydech uspokaja układ nerwowy i zmniejsza impulsywność.
- **Słuchaj, żeby zrozumieć, nie odpowiedzieć.** Aktywne słuchanie i parafrazowanie emocji drugiej osoby wzmacniają empatię.
- **Ćwicz asertywność i autentyczność.** Mów o swoich potrzebach w sposób spokojny i jasny.
- **Buduj relacje oparte na wzajemności.** Doceniaj innych, proś o informację zwrotną, bądź mentorem i ucz się od ludzi wokół.

Inteligencję emocjonalną można zmierzyć m.in. dzięki badaniu Emotional Capital Report. Jest to narzędzie psychometryczne, które ocenia poziom każdej z dziesięciu wymienionych kompetencji na skali i proponuje strategie rozwijania każdej z nich.

Pytania do refleksji:

1. Jak moje emocje wpływają na decyzje, które podejmuję jako lider lub liderka?
2. Czy w ostatnim czasie zareagowałem/zareagowałam impulsywnie? Co mogłem/mogłam zrobić inaczej?
3. Którą z kompetencji inteligencji emocjonalnej chcę rozwinąć w najbliższych miesiącach – i jak mogę to praktykować na co dzień?

Polecane materiały:

- D. Goleman, Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina, 2012,
- M. Newman, Emotional Capitalists: The Ultimate Guide to Developing Emotional Intelligence for Leaders, RocheMartin, 2014,
- M.B. Rosenberg, Porozumienie bez przemocy, Czarna Owca, 2016,
- RocheMartin – Emotional Capital Report (ECR®) – narzędzie diagnozujące 10 kompetencji EQ u liderów.



IV. Relacje w zespole



Autorka:

Ewa Leśnowolska (ona/jej)
konsultantka DEI, trenerka biznesu, koordynatorka merytoryczna
Programu Edukacyjnego „Obserwatorium DEI”

Czy wiesz, w jaki sposób Twoje codzienne zachowania wpływają na to, jak czują się osoby, z którymi współpracujesz? Czy chcesz, aby Twoje miejsce pracy stało się bardziej sprawiedliwe i włączające? Jak poprzez codzienne wybory i działania możesz przyczynić się do budowania zespołu, którego ludzie chcą być częścią?

Dzięki tej części przewodnika:

- dowiesz się, jak wygląda **model włączających zachowań** i co możesz praktykować w swoim zespole każdego dnia, żeby zwiększać poczucie przynależności osób, z którymi współpracujesz,
- poznasz, w jakich sytuacjach najczęściej pojawiają się **nieuświadomione uprzedzenia i jak minimalizować ich wpływ** na decyzje i relacje,
- zrozumiesz, **czym są mikronierówności i jak reagować na nie** w sposób konstruktywny i bezpieczny,
- rozwinięsz swoją wrażliwość językową i **poznasz zasady komunikacji niewykluczającej** – takiej, która szanuje i uobecnia doświadczenia różnych grup,
- dowiesz się, na czym polega **skuteczne sojusznictwo i jak wspierać osoby z grup niedoreprezentowanych**.

1. Jak możesz tworzyć włączające miejsce pracy

Co to znaczy być włączającym?

Włączanie to codzienna praktyka tworzenia środowiska, w którym każda osoba czuje się akceptowana, widziana i doceniana. To przestrzeń, gdzie można otwarcie, bez lęku przed oceną, mówić o swoich potrzebach, pomysłach i błędach, gdzie relacje oparte są na szacunku, wpływ na decyzje jest realny, a ludzie czują, że przynależą.

To najłatwiejszy, ale i najtrudniejszy aspekt DEI. **Najłatwiejszy**, bo nie wymaga budżetu ani procedur – zaczyna się od naszych codziennych zachowań. A **najtrudniejszy**, bo wymaga od osób w firmie konsekwencji i spójności między deklaracjami a działaniem. Kulturę włączenia buduje się nie poprzez regulaminy, lecz poprzez sposób, w jaki współpracujemy.

Badania³³ pokazują, że najważniejszymi czynnikami wpływającymi na zdolność organizacji do tworzenia kultury przynależności są:

- **kultura organizacyjna** (43%),
- **zachowania liderek** (33%),
- **relacje między ludźmi** (24%).

Każdy z tych elementów zależy od naszego codziennego zachowania. Nie trzeba formalnie pełnić roli liderek, żeby być liderem czy liderką włączania.

Jak działać na rzecz sprawiedliwego, włączającego miejsca pracy?

1. Spróbuj dostrzec swój wpływ i weź odpowiedzialność za działania równościowe

Badania pokazują, że według 76% ankietowanych wszyscy, na wszystkich poziomach organizacji powinni odgrywać rolę w promowaniu równości. Niestety już tylko 59% czuje osobistą odpowiedzialność za działania na rzecz równości szans³⁴.

Zatem pierwszym dobrym krokiem będzie autorefleksja związana z naszym zaangażowaniem – na ile czujemy się odpowiedzialni za współtworzenie miejsca pracy otwartego na różnorodność, bezpiecznego i sprawiedliwego? Na końcu rozdziału znajdziesz kilka pytań, które pomogą Ci w odkryciu swojej motywacji i przyjrzeniu się Twoim codziennym działaniom.

2. Zauważaj swoje przywileje i wykorzystuj je, żeby wspierać innych

Nie wszyscy mamy taki sam start. Nie każda osoba ma ten sam dostęp do zasobów. Pewne rzeczy przychodzą nam łatwiej (bądź trudniej) z powodu cech i warunków życia, na które nie mieliśmy wpływu – np. pochodzenia, płci, orientacji, zdrowia, dostępu do edukacji.

Zauważenie przywilejów nie służy obwinianiu kogokolwiek, ale rozumieniu czynników systemowych, które wpływają na nasze szanse w miejscu pracy. Dzięki temu możemy działać z większą empatią i uważnością, i wspierać osoby, które – chociażby ze względu na jakieś cechy swojej tożsamości – mają mniejsze szanse na rozwój.

³³ [Global Human Capital Trends 2020, Deloitte](#) (dostęp: 20.02.2026).

³⁴ [J. Coffman, B. Bax, A. Noether, B. Blair, The Fabric of Belonging: How to Weave an Inclusive Culture, Bain and Company, 2022](#) (dostęp: 20.02.2026).

3. Działaj świadomie jako osoba sojusznicza dla osób z grup marginalizowanych

Praktykuj codzienne działania, które wzmacniają poczucie włączenia w zespole:

- zacznij od ciekawości,
- poznawaj swoje uprzedzenia,
- praktykuj uważne słuchanie,
- reaguj na krzywdzące zachowania,
- dawaj głos innym,
- zwracaj uwagę na swój język,
- wzmacniaj innych.

Więcej o włączających zachowaniach przeczytasz w kolejnych rozdziałach.

Jak myślenie o własnych potrzebach i potrzebach ludzi w zespole może pomóc nam budować poczucie przynależności? Model SCARF

David Rock, założyciel Instytutu Neuroleadership, na bazie badań z zakresu neuronauki opracował Model SCARF³⁵. Opisuje on pięć czynników, które wpływają na samopoczucie i zachowanie jednostek w zespole. Model SCARF jest używany w przywództwie, zarządzaniu zmianą i budowaniu włączających zespołów.

Jakie potrzeby społeczne ma każda osoba	Co to oznacza	Jak możesz wspierać innych w zaspokojeniu tej potrzeby
Status (status)	Każda osoba potrzebuje szacunku i uznania ze strony innych.	Dziękuj, zauważaj wkład innych, dawaj przestrzeń do wypowiedzi.
Przewidywalność (certainty)	Jasne zasady i przewidywalność zmniejszają stres.	Informuj o zmianach, tłumacz decyzje, trzymaj się ustalonych terminów, nie reaguj emocjonalnie.
Autonomia (autonomy)	Wpływ i sprawczość zwiększają zaangażowanie i poczucie bezpieczeństwa psychologicznego.	Zachęcaj do dzielenia się pomysłami, unikaj mikrozarządzania, angażuj innych w podejmowanie decyzji, pozwalaj testować pomysły.

³⁵ D. Rock, SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others, „Neuroleadership Journal”, 2008

Jakie potrzeby społeczne ma każda osoba	Co to oznacza	Jak możesz wspierać innych w zaspokojeniu tej potrzeby
Relacje (relatedness)	Dobre więzi chronią przed wykluczeniem.	Zapraszaj do rozmów, okazuj wsparcie, nie bój się wyjaśniać trudnych sytuacji i przepraszać, praktykuj uważne słuchanie, zwracaj uwagę na swój język.
Sprawiedliwość (fairness)	Ludzie potrzebują uczciwych zasad i sprawiedliwego traktowania.	Unikaj faworyzowania, przypisuj zasługi właściwym osobom, działaj transparentnie, reaguj na niesprawiedliwości.



Jak wykorzystać Model SCARF w praktyce? Skorzystaj z checklisty: „Jak wspieram poczucie włączenia w moim zespole”

Na koniec tygodnia poświęć chwilę na krótką refleksję:

- **Status:** Czy okazałam/okazałam komuś uznanie? Czy unikałam/unikałem przerywania innym?
- **Przewidywalność:** Czy jasno komunikowałam/komunikowałem swoje decyzje? Czy ktoś przeze mnie mógł się czuć zaskoczony lub wykluczony z obiegu informacji?
- **Autonomia:** Czy dałam/dałem innym przestrzeń do działania po swojemu?
- **Relacje:** Czy zauważyłam/zauważyłem kogoś, kto był na uboczu? Czy zadbałam/zadbałem o momenty budowania więzi – nawet krótkie?
- **Sprawiedliwość:** Czy dbałam/dbałem o to, żeby rozmowy były prowadzone tak, aby nikt nie był faworyzowany?

Pytania do refleksji:

1. Jaka jest moja gotowość do podjęcia działań na rzecz włączenia, biorąc pod uwagę moje: motywacje (na ile ten temat jest dla mnie ważny i dlaczego), umiejętności (kompetencje i wiedza związana z działaniami równościowymi i wzmacniającymi poczucie przynależności) oraz bodziec do działania (czyli na

przykład zachęta ze strony pracodawcy)? Gdzie potrzebuję wzmocnienia i co mogę zrobić, żeby je uzyskać?

2. Czy w moim zespole widzę osoby, które potrzebują wsparcia w którymś z pięciu wymienionych obszarów Modelu SCARF? Jakie działania mogę podjąć?

Polecane materiały:

- [Edukacja antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski](#), red. M. Branka, D. Cieślowska, Warszawa-Kraków 2023,
- J. Coffman, B. Bax, A. Noether, B. Blair, [The Fabric of Belonging: How to Weave an Inclusive Culture](#), Bain and Company, 2022,
- D. Rock, [SCARF: a Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others](#), „Neuroleadership Journal” 2008.

2. Jak nieświadomione uprzedzenia wpływają na nasze miejsca pracy. Co możesz z tym zrobić

Każdego dnia podejmujemy setki drobnych decyzji, często nie zdając sobie sprawy, że kierują nami schematy myślowe i automatyczne reakcje. To nieświadomione uprzedzenia – instynktowne, nieintencjonalne nastawienia i preferencje, które powstają bez naszego świadomego udziału. Pomagają nam szybko interpretować świat, ale czasem prowadzą do błędnych ocen i niesprawiedliwych sądów – zwłaszcza wtedy, gdy dotyczą innych ludzi.

Przykłady nieświadomej stronniczości w miejscu pracy³⁶

1. Efekt podobieństwa (similarity bias)

To tendencja do pozytywnego oceniania i lepszego traktowania osób, które są do nas podobne. Chodzi o podobieństwo związane np. z pochodzeniem, wykształceniem czy zainteresowaniami.

³⁶ O nieświadomionych uprzedzeniach przeczytasz również w rozdziale poświęconym włączającemu przywództwu „Jak unikać błędów decyzyjnych wynikających z uprzedzeń i zarządzać konfliktami”. Znajdziesz w nim opis najczęstszych błędów poznawczych w decyzjach liderkich.

Ale nie tylko. Badania pokazują, że najlepiej pracuje nam się z osobami o podobnych wartościach i charakterze³⁷. Nasze umysły błyskawicznie wyłapują podobieństwa, bo w nich znajdujemy potwierdzenie własnych przekonań, bezpieczeństwo i przewidywalność.

W miejscu pracy z osobami podobnymi do nas chętniej spędzamy czas, dobieramy się w zespoły projektowe, lepiej oceniamy ich pomysły. Podczas rekrutacji możemy obdarzać większą sympatią kandydata, który ukończył tę samą uczelnię co my. To z kolei może prowadzić do niesprawiedliwych ocen i decyzji.

Czy wiesz, że nawet subtelne podobieństwa wpływają na wzrost sympatii?

Jedno z najbardziej intrygujących badań nad efektem podobieństwa przeprowadzili Chartrand i Bargh w 1999 roku³⁸. Poprosili uczestników i uczestniczki o rozmowę z osobą, która w wybranych przypadkach nieznacznie naśladowała ich gesty, mimikę czy sposób siedzenia. Efekt? Badani czuli większą sympatię do osoby, która ich odzwierciedlała i deklarowali większą chęć dalszej współpracy. To pokazało, że nawet subtelne, nieświadome podobieństwo w zachowaniu może zbudować silniejsze poczucie więzi.

Jak przeciwdziałać:

Świadomie **kwestionuj swoje zachowania** (pytaj: czy rekomenduję tę osobę dlatego, że faktycznie spełnia kryteria, czy dlatego, że jest podobna do mnie?). **Spowalniaj proces decyzyjny**. Jeśli podejmujesz decyzje związane z zatrudnianiem, awansami czy wynagrodzeniami, **zadbaj o standaryzację procesów** (stosowanie tych samych, wcześniej ustalonych kryteriów; oceny na podstawie kompetencji). Włącz w proces decyzyjny **różne perspektywy**. Doceniaj różne style pracy i intencjonalnie wychodź poza sieć swoich znajomych.

2. Tendencyjne postrzeganie grupy (biased group perception)

To tendencja do przypisywania całym grupom ludzi określonych cech, zachowań lub zdolności – bez uwzględnienia indywidualnych różnic. W efekcie nie oceniamy konkretnej osoby, lecz to, do jakiej grupy należy. Taki błąd percepcji może działać w obie strony: czasem postrzegamy jednostkę przez pryzmat stereotypu o grupie, a czasem na podstawie zachowania pojedynczej osoby formułujemy wnioski na temat całej grupy.

37 [Badanie Ponad PESELAMI – Czy wiek w pracy ma znaczenie?](#), M. Felczak, E. Leśnowolska, ABR Sesta, Syno Poland, 2025 (dostęp: 20.02.2026).

38 Chartrand, T. L., Bargh, J. A., [The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction](#), "Journal of Personality and Social Psychology", 1999, 76(6), 893–910 (dostęp: 20.02.2026)

Takie uproszczenia bywają niebezpieczne. Utrwalają stereotypy, obniżają poczucie sprawczości osób, których dotyczą, utrudniają zobaczenie rzeczywistego potencjału członków zespołu, są podstawą niesprawiedliwych ocen i decyzji. Badania pokazują, że stereotypowe postrzeganie grup oznacza stosowanie nierównych lub zmiennych standardów ocen oraz bardziej rygorystycznych reguł wobec grup marginalizowanych³⁹.

Jak to się przejawia w codziennej pracy?

Tendencyjne postrzeganie grup może dotyczyć wielu aspektów – od płci, wieku, przez sposób komunikacji, aż po formę pracy. Przykłady tendencyjnego postrzegania:

- **ze względu na płeć:** od kobiet częściej oczekuje się wykonywania pomocniczych zadań – np. przygotowania notatek, organizacji spotkań, troski o atmosferę. Wynika to ze stereotypu kobiet jako bardziej opiekuńczych i obojętnych.
- **ze względu na akcent:** osoby mówiące z obcym akcentem bywają niesłusznie oceniane jako mniej kompetentne lub gorzej rozumiejące kontekst.
- **ze względu na rodzaj pracy:** osoby pracujące zdalnie bywają postrzegane jako mniej zaangażowane – mimo braku danych, które by to potwierdzały.

Jak przeciwdziałać?

- **Weryfikuj swoje przekonania.** Zadaj sobie pytanie: czy moje zdanie o tej grupie wynika z faktów, czy z utartych schematów?
- Zwracaj uwagę, czy **dostrzegasz indywidualne różnice w grupie** czy raczej traktujesz ją jako jednorodną.
- **Opieraj się na danych** – oceniaj zachowania i wyniki, nie wrażenia.
- **Rozmawiaj z innymi** – różne perspektywy pomagają wychwycić własne uprzedzenia.
- **Strukturyzuj procesy** – korzystaj z ustalonych kryteriów przy ocenie, awansach czy rekrutacji.
- **Nie podejmuj decyzji w sytuacjach:** stresu, przeciążenia, pośpiechu – wtedy łatwo wpaść w pułapkę uprzedzeń.
- **Bądź ciekawa/ciekawy innych osób.**

39 [Center for WorkLife Law, Identifying Bias in Hiring Guide, 2021](#) (dostęp: 20.02.2026).

3. Efekt halo i efekt rogów (halo effect/horns effect)

To tendencja do oceniania osoby przez pryzmat jednej, wyróżniającej się cechy – pozytywnej lub negatywnej – i przenoszenia tej oceny na inne obszary. Nasz umysł lubi spójność. Jeśli ktoś zrobi na nas dobre pierwsze wrażenie, łatwo przypisujemy mu także inne pozytywne cechy (**efekt halo**). Z kolei pojedynczy błąd lub cecha, która nam się nie podoba, może przysłonić inne zalety – to właśnie **efekt rogów**.

Jak to działa w praktyce?

- **W procesie rekrutacji:** kandydat, który mówi płynnie i z pewnością siebie, może zostać oceniony jako bardziej kompetentny niż ten, który jest spokojniejszy.
- **W ocenach okresowych:** jedno duże osiągnięcie lub pojedynczy błąd potrafi zdominować całą ocenę roczną.

Czy wiesz, że...

Podstawą do opisanie efektu halo były badania **Edwarda Thorndike'a**⁴⁰ z 1920 roku. W jego badaniu oficerowie wojskowi mieli ocenić swoich podwładnych w kilku obszarach (np. wygląd, inteligencja, charakter). Okazało się, że wysoka ocena w jednym aspekcie automatycznie podwyższała oceny w pozostałych – niezależnie od rzeczywistych umiejętności żołnierzy.

Jak przeciwdziałać:

- **Oddzielaj ocenę zachowań od ogólnego wrażenia.** Zamiast „on jest świetny”, zapytaj siebie: „W czym jest świetny?”.
- **Stosuj konkretne kryteria** – oceniaj fakty, wyniki i obserwowalne zachowania – nie ogólne wrażenie.
- **Wprowadzaj świeże spojrzenie** – poproś innych o opinię – ktoś z zewnątrz może dostrzec coś, czego Ty nie widzisz.
- **Świadomie spowalniaj osąd** – daj sobie czas – pierwsze wrażenie to tylko fragment obrazu.
- **Równoważ pozytywne i negatywne sygnały** – jedno zachowanie (dobre lub złe) nie definiuje całej osoby.

40 Edward L Thorndike, [A Constant Error in Psychological Ratings](#) (dostęp: 20.02.2026).

O innych błędach: dostępności, zakotwiczenia i potwierdzania przeczytasz w rozdziale „Jak unikać błędów decyzyjnych wynikających z uprzedzeń i zarządzać konfliktami” w części poświęconej włączającemu przywództwu.



Chcesz ograniczyć ryzyko wystąpienia stronniczości w Twoich zachowaniach? Przed podjęciem decyzji zapytaj siebie:

1. Czy mam wystarczające dane, czy to tylko moja interpretacja?
2. Czy informacje, na których się opieram, wynikają z zebranych danych i mojego doświadczenia czy ze stereotypów?
3. Czy mogę się mylić?
4. Czy nie kieruję się emocjami?
5. Jakie inne wyjaśnienia lub rozwiązania są możliwe?
6. Czy moja ocena nie jest zbyt szybka?
7. Czy to, że ktoś jest podobny do mnie/różny ode mnie wpływa na moje myślenie?
8. Czy podejmuję decyzję automatycznie czy w wyniku refleksji?
9. Czy potrzebuję opinii drugiej osoby, zanim zareaguję?
10. Co bym zrobił/zrobiła, gdybym miał/miała więcej czasu na decyzję?

Pytania do refleksji:

1. Który z błędów poznawczych najczęściej wpływa na moje decyzje i relacje z innymi ludźmi?
2. Jak mogę minimalizować ryzyko wystąpienia stronniczości w moich zachowaniach? Jaką praktykę zastosuję?
3. Czy wśród osób, z którymi współpracuję, dostrzegam kogoś, kogo mogę poprosić o to, żeby zwracał mi uwagę na sytuacje, w których działam automatycznie i stereotypowo?

Polecane materiały:

- D. Kahneman, Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym, Media Rodzina, 2012,
- G. McKeown, Esencjalista, mt biznes 2025,
- [TED Talk: Chimamanda Ngozi Adichie, The danger of a single story](#) (dostęp: 20.02.2026),
- [Narzędzie - Implicit Association Project \(Test nieświadomych uprzedzeń\)](#), (dostęp: 20.02.2026).

3. Jak drobne gesty i słowa kształtują relacje w zespole. Mikronierówności i ich wpływ

Każda interakcja w pracy – spojrzenie, ton głosu, sposób zwrócenia się do kogoś – niesie subtelny komunikat o tym, czy druga osoba jest zauważana i szanowana. To właśnie poprzez codzienne, drobne gesty buduje się (lub osłabia) zaufanie, poczucie przynależności i bezpieczeństwo psychologiczne w zespole. Choć pojedyncze sytuacje mogą wydawać się nieistotne, ich powtarzalność kształtuje kulturę współpracy znacznie silniej niż formalne zasady.

Jak subtelne gesty i drobne zachowania mogą wykluczać?

Mikronierówności (microinequities) to drobne, często **nieświadomione i automatyczne zachowania, które w subtelny sposób pomniejszają, wykluczają lub deprecjonują innych**. To niewielkie gesty, komentarze, pominięcia lub unieważnienia, które w dłuższej perspektywie kumulują się, tworząc poczucie wykluczenia i nierównego traktowania.

Mikronierówności **skierowane są do osób odróżniających się ze względu na jakąś cechę** (np. płeć, wiek, niepełnosprawność, rodzicielstwo, orientację psychoseksualną, ale też staż pracy czy funkcję pełnioną w organizacji). Nie odnoszą się do konkretnych zachowań. Nazywane są również **subtelnymi działaniami wykluczającymi**⁴¹ i występują powszechnie w miejscach pracy.

⁴¹ Pojęcie mikronierówności wprowadziła w latach 70. Mary Rowe, amerykańska badaczka, profesorka MIT. Z kolei badacze Tiffany Jana i Michael Baran proponują termin „subtelne gesty/działania wykluczające” – jako bardziej czytelny.

Wybrane przykłady subtelnych wykluczeń w miejscu pracy:

- **ze względu na wiek:** protekcyjalne traktowanie osób starszych pod pozorem pomocy („zrobię to za ciebie – będzie szybciej”),
- **ze względu na płeć:** w mieszanej grupie witanie się najpierw z mężczyzną, założenie, że to on ma wyższy status (np. jest menedżerem, prezesem etc.),
- **ze względu na pochodzenie:** przekręcanie czyjegoś imienia (np. „to imię jest za trudne; mogę nazywać Cię inaczej?”),
- **ze względu na niepełnosprawność:** redukcja osoby do jej niepełnosprawności, nawet w pozornie neutralnym komunikacie (np. „mój najlepszy kolega z dawnej pracy jeździł na wózku”),
- **ze względu na religię lub wyznanie:** komentarze i żarty odnoszące się do czyjejs wiary (np. „tu Ci nawet bóg nie pomoże”),
- **ze względu na orientację psychoseksualną:** „komplementy” maskujące stereotypy (np. „nie wyglądasz na geja”).

Innymi przejawami mikronierówności może być notoryczne przerywanie komuś, nieuwzględnianie czyichś pomysłów czy udzielanie nieproszonych rad.

Podczas gdy większość pracowników zgłasza doświadczenie mikronierówności, osoby z grup marginalizowanych są tym znacznie bardziej dotknięte. Według raportu McKinsey⁴², kobiety doświadczają mikronierówności częściej niż mężczyźni: są dwa razy częściej mylone z osobą na stanowisku juniorskim i dwa razy częściej słyszą uwagi dotyczące ich stanu emocjonalnego.

Jak reagować na mikronierówności?

Reagowanie na subtelne, wykluczające zachowania jest trudne z kilku względów – m.in. dlatego, że są często nieoczywiste i motywowane dobrymi intencjami, co rodzi w osobach, które ich doświadczają lub są ich świadkami wewnętrzne dylematy („Czy warto zareagować, skoro to tylko drobny komentarz?”). Poza tym reagowanie narusza status quo – często wymaga dużej odwagi i gotowości podjęcia ryzyka interpersonalnego. **Niemniej warto reagować na mikronierówności. Zyskują na tym nie tylko poszczególne osoby, ale całe zespoły i organizacje.** Należy jednak pamiętać, że reagowanie jest za każdym razem indywidualną decyzją podejmowaną pod wpływem czynników zewnętrznych i osobistych motywacji. **Zazwyczaj jest jednak łatwiejsze i bardziej skuteczne, gdy odbywa się z poziomu osoby obserwującej,** niż gdyby interwencji podjęła się osoba doświadczająca mikronierówności. Dlatego tak ogromną rolę odgrywają osoby sojusznice⁴³.

42 Women in the Workplace 2023, LeanIn, McKinsey, (dostęp: 20.02.2026).

43 Więcej o skutecznym sojusznictwie przeczytasz w rozdziale „Sojusznictwo – jak skutecznie wzmacniać innych”.



Jak produktywnie reagować na drobne, wykluczające zachowania⁴⁴

- 1. Jeśli to Ty doświadczasz drobnych gestów** (komentarzy, zachowań), które powodują, że czujesz się gorzej traktowany/traktowana; albo **jeśli obserwujesz takie sytuacje w swoim otoczeniu, spróbuj:**
 - **zatrzymać działanie** – możesz powiedzieć „zaczekaj chwilę”, „chwila – nie wiem, czy dobrze usłyszałam...”.
 - **złożyć dobre intencje i podczas reagowania zadbać o relację** – możesz powiedzieć „wiem, że nie miałaś nic złego na myśli...”, „zastanowiło mnie to, co powiedziałaś; możemy o tym porozmawiać?”. Przy reagowaniu powinna Tobą kierować życzliwość, a nie chęć zawstydzenia czy pouczenia kogoś.
 - **wyjaśnić, dlaczego zwracasz uwagę** – opowiedz, dlaczego dane zachowanie może wykluczać, jakie niesie konsekwencje. Poproś o zmianę i większą uważność.
 - **zachować cierpliwość, ale oczekiwać zmiany w przyszłości** – każda osoba stosuje mikronierówności, często nieświadomie. Warto okazać wyrozumiałość, jednocześnie oczekując, że nadawca postara się zastosować się do tego, o co się go prosi.
- 2. Jeśli Twoje działania miały charakter wykluczający dla kogoś i zwrócono Ci na to uwagę, spróbuj zareagować w następujący sposób:**
 - postaraj się zachować spokój oraz włączyć empatię i ciekawość,
 - przyjmij informację zwrotną z wdzięcznością (nie jako atak, a okazję do nauki),
 - nie atakuj, nie broń się i nie tłumacz swoich intencji,
 - wyraż chęć wdrożenia nowego zachowania w życie,
 - podejmij trud lepszego zrozumienia sytuacji i wróć do osoby, która zwróciła Ci uwagę, ze swoimi przemyśleniami.

⁴⁴ Metody reagowania pochodzą z książki: T. Jana, M. Baran, *Subtle Acts of Exclusion: How to Understand, Identify and Stop Microaggressions*, 2020.

Mikronierówności to problem systemowy

Choć wydaje się, że mikronierówności to temat dotyczący jednostek lub co najwyżej zespołów, to w rzeczywistości dotyczy całej organizacji. Reagowanie na drobne, wykluczające zachowania będzie skuteczne i praktykowane w miejscu pracy, gdy:

- wszystkie osoby w organizacji będą miały mandat do reagowania,
- gdy będzie to mile widziane (lub wręcz oczekiwane),
- gdy pracownicy i pracowniczki będą rozumieć i czuć, że zarówno występowanie mikronierówności jest nieuniknione, jak i reagowanie na nie jest czymś pożądanym,
- gdy wszystkie osoby z organizacji będą wiedzieć, jak produktywnie i życzliwie reagować.

Pytania do refleksji:

1. Jak reaguję, gdy ktoś zwraca mi uwagę na moje zachowanie lub słowa? Czy potrafię przyjąć taką informację z ciekawością i gotowością do zmiany?
2. Jak mogę wspierać kulturę zespołu, w której zwracanie uwagi na drobne, wykluczające zachowania jest odbierane nie jako krytyka, ale jako przejaw troski i odpowiedzialności za relacje?

Polecane materiały:

- T. Jana, M. Baran, *Subtle Acts of Exclusion: How to Understand, Identify, and Stop Microaggressions*, 2020,
- M.P. Rowe, [Barriers to Equality: The Power of Subtle Discrimination to Maintain Unequal Opportunity](#), „Employee Responsibilities and Rights Journal”, Vol. 3, No. 2 (czerwiec 1990),
- [Women in the Workplace 2023](#), LeanIn, McKinsey.

4. Komunikacja włączająca: jak stosować wrażliwy język i budować narrację, która łączy

Każde zdanie, które wypowiadamy, każdy nasz niewerbalny komunikat niosą ze sobą więcej niż tylko treść – odsłaniają sposób, w jaki postrzegamy innych i jaką rolę im nadajemy. Język ma moc kształtowania relacji: może budować bliskość, poczucie równości i bezpieczeństwa, ale może też wykluczać.

Czym jest język, który nie wyklucza?

Język włączający to sposób komunikacji, który świadomie uwzględnia różnorodność ludzi i doświadczeń. Jego celem jest sprawianie, żeby każda osoba czuła się zauważona i szanowana. Nie chodzi o poprawność, lecz o uważność na to, jak nasze komunikaty mogą wpływać na innych: czy wzmacniają równość i poczucie przynależności, czy reprodukują uprzedzenia. Język włączający to język, który nie rani i nie stygmatyzuje, nie utrwała stereotypów, promuje szacunek, uczestnictwo i sprawstwo, łączy swobodę wyrażania siebie z troską o innych.

Język włączający jest o władzy

Choć na pierwszy rzut oka język wydaje się jedynie zbiorem neutralnych znaków, w praktyce odzwierciedla i wzmacnia relacje społeczne. Wiele wykluczających form komunikacji opiera się na **asymetrii władzy**, np. tej związanej z płcią, statusem ekonomicznym, klasą, orientacją, kolorem skóry czy pozycją w organizacji.

Wykluczające zachowania językowe często mają wspólne cechy:

- opierają się na nierównej pozycji rozmówców,
- służą dominacji, a nie porozumieniu,
- narzucają jedyną właściwą perspektywę,
- umniejszają doświadczenia drugiej strony,
- utrwalają społeczne nierówności.

Głównym przesłaniem języka włączającego jest prowadzenie komunikacji, która traktuje rozmówcę jako równoprawnego partnera i świadomie dba o to, żeby nikt nie był pomijany.

Co prawda już samo sformułowanie „język włączający” bywa określeniem wsobnym i niezrozumiałym dla wielu, dlatego warto rozważyć – w zależności od kontekstu – używanie określeń, takich jak: język wrażliwy na różnorodność, równościowy, empatyczny, niewykluczający czy po prostu dobry język. Choć te pojęcia nie są tożsame, łączy je wspólny cel.

Dlaczego warto?

Badania pokazują, że subtelne różnice w sposobie formułowania komunikatów mają wymierne skutki: już samo ograniczenie zwrotów o „męskim” zabarwieniu w ogłoszeniach o pracę zwiększa liczbę aplikacji od kobiet⁴⁵, a oferty napisane językiem inkluzywnym przyciągają ich nawet o 30% więcej⁴⁶. Co więcej, teksty tworzone w sposób włączający są oceniane jako co najmniej równie dobre – a często lepsze – niż standardowe wersje⁴⁷. Język włączający ma więc moc: nie tylko buduje zaufanie i otwartość, lecz także zwiększa zaangażowanie i poczucie, że „to miejsce jest także dla mnie”.

Jak zatem używać języka, który nie wyklucza? Poznaj wybrane elementy empatycznej komunikacji⁴⁸:

1. Stawiaj osobę na pierwszym planie

- Uważaj na definiowanie przez odmienność – nie redukuj osoby do jednej etykiety (np. niepełnosprawny, zetka, ten chudy).
- Używaj języka stawiającego osobę na pierwszym miejscu. Kiedy opisujesz innych, zaczynaj od słowa „osoba”, np. osoba z niepełnosprawnością, osoba z doświadczeniem uchodźczym etc. Jedna cecha jest tylko częścią tożsamości danej osoby.
- Dodawaj cechy opisujące tożsamość tylko wtedy, kiedy ma to uzasadnienie dla sytuacji.

2. Używaj prostego języka

- Dostosuj swój komunikat do odbiorcy.
- Używaj prostych słów; unikaj żargonu, języka urzędniczego, skrótów, kulturowych zwrotów, które są nieczytelne dla wielu osób.
- Unikaj pustosłowia i nienaturalnych, długich konstrukcji zdań.

45 D. Gaucher, J. Friesen, A.C. Kay, [Evidence that Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality](#), „Journal of Personality and Social Psychology” 2011 (dostęp: 20.02.2026).

46 StepStone, [One in Two Job Ads Has a Male Bias](#), 2019 (dostęp: 20.02.2026).

47 [Czy, na kogo i jak działa język inkluzywny? A szczególnie jak działa w pracy](#), A. Ciołek, A. Kostrzewa, J. Wasilewski, badanie zrealizowane we współpracy Narrative Impact i IPSOS, 2022, za: W drodze do DEI, Global Compact Network Poland 2022, (dostęp: 20.02.2026).

48 Celowo nie piszę o zasadach, bo nie ma czegoś takiego jak „zasady włączającego języka” – chodzi bardziej o podejście, uważność, postawę.

3. Zwracaj się do innych tak, jak sobie tego życzą

- Szanuj prośby o to, jak się do kogoś zwracać.
- Odzwierciedlaj to, jak dane osoby mówią o sobie.
- Unikaj sformułowań, które choć powszechne, nie są akceptowane przez konkretne grupy czy osoby.

4. Uważaj na symbolikę słów

- Unikaj powiedzeń, które utrwalają stereotypy – np. babskie gadanie, męska decyzja etc.
- Niektóre zwroty mają trudną historię lub mogą być raniące. Zwracaj uwagę, jaki przekaz niosą słowa, których używasz.
- Unikaj zwrotów skorelowanych z traumą, wojną, głodem, zdrowiem psychicznym, np. „te negocjacje to była wojna”, „zachowuje się jak szalenciec” etc.

5. Staraj się używać języka neutralnego płciowo

- Wybieraj nazwy zbiorowe i neutralne rzeczowniki zamiast formy rodzaju męskiego jako domyślnej, np. zamiast „pracownicy działu marketingu” → „zespoł marketingu”.
- Stawiaj osobę na pierwszym miejscu przy opisie ról: zamiast „kierownik” – „osoba kierująca zespołem”; w ogłoszeniach rekrutacyjnych używaj sformułowań typu „poszukujemy osoby na stanowisko...”, „szukamy osoby z doświadczeniem w...”.
- Spróbuj stosować formy, które podkreślają różnorodność ze względu na płeć, np. osoby zatrudnione, pracownicy i pracowniczki, pracownicy/czki, pracownicy_czki – dostosuj ich wykorzystanie do odbiorcy i typu komunikatu.

6. Okazuj zaangażowanie

- Reaguj na wykluczające sformułowania i słowne mikronierówności.
- Stosuj zaimki (określaj swoje, wpisz w stopkę, pytaj, kto jakich używa).
- Nie rezygnuj z sytuacji komunikacyjnej tylko dlatego, że nie wiesz, jak się do kogoś zwrócić. Gdy nie wiesz, jak się do kogoś zwracać, pytaj.
- Uważnie słuchaj i dopytuj – to często znaczy więcej niż perfekcyjnie dobrane słowa.

7. Nie oceniaj czyichś wyborów językowych

- Wyjaśniaj innym swoje wybory językowe, ale pozwól im decydować, których form będą używać.

8. Buduj narrację, która łączy

- Mów o różnorodności w sposób, który zaprasza, a nie dzieli.
- Skupiaj się na wartościach, które są ważne dla wszystkich: szacunku, bezpieczeństwa. Taka narracja podkreśla, że różnorodność jest częścią życia każdego i każdej z nas.

Pamiętaj – włączająca komunikacja nie polega na obsesyjnym pilnowaniu słów czy sztywnym trzymaniu się wytycznych. Chodzi o uważność i podejmowanie codziennych decyzji, które zapraszają do rozmowy i robią przestrzeń dla innych.



Jak zacząć przygodę z językiem włączającym?

1. Zaczynaj od obserwacji: jakich zwrotów używasz najczęściej? Jak reagują inni?
2. Wprowadzaj neutralne formy językowe w miejscach, gdzie to naturalne i pomocne.
3. Pytaj, jak ludzie chcą, by się do nich zwracać.
4. Dawaj sobie przestrzeń na błędy — rozwój w tym obszarze polega na próbowaniu, nie na perfekcji.
5. Korzystaj z ciekawości, nie z przymusu.

Pytania do refleksji:

1. W jakich sytuacjach mój sposób mówienia mógł wykluczyć kogoś z rozmowy i co mogę zmienić następnym razem?
2. Które moje nawyki językowe wynikają bardziej z przyzwyczajień niż z uważności na drugą osobę?
3. W jaki sposób mogę używać języka, aby wzmacniać poczucie bezpieczeństwa i równości w moim otoczeniu?

Polecane materiały:

- [Poradnik: Jak mówić i pisać o grupach narażonych na dyskryminację. Etyka języka i odpowiedzialna komunikacja](#), FleishmanHillard,
- [Leksykon dobrego języka, #ZmieniamyNarracje](#), IKEA, 2024,
- M. Adamczyk, Jak słowo daje. Współczesny poradnik językowy, Warszawa 2025,
- [Czy, na kogo i jak działa język inkluzywny? A szczególnie jak działa w pracy](#), A. Ciołek, A. Kostrzewa, J. Wasilewski, badanie zrealizowane we współpracy Narrative Impact i IPSOS, 2022, za: W drodze do DEI, Global Compact Network Poland 2022,
- I. Chmura-Rutkowska, J. Szpyra-Kozłowska, Nierówność płci w języku. Poradnik dla nauczycielek i nauczycieli, Warszawa 2022,
- M. Makselon, [FEMINATYWY. O genderowej nowomowie słów kilka](#), TEDx Koszalin, 2023.

5. Sojusznictwo: jak skutecznie wzmacniać innych

Nie każda osoba w miejscu pracy startuje z tej samej pozycji, nie każda ma takie same szanse rozwoju. Choć organizacje często deklarują równe szanse, codzienne doświadczenia pokazują, że część osób musi pokonywać dodatkowe bariery niewidoczne dla większości.

Dla osób z grup niedoreprezentowanych zwykłe funkcjonowanie w firmie łączy się z napięciem i koniecznością ciągłego dostosowywania się. Osoby te częściej mierzą się z:

- **potrzebą ukrywania się (covering)** – 60% ankietowanych przyznaje, że ukrywa w pracy przynajmniej jedną ważną cechę swojej tożsamości⁴⁹,
- **zagrożeniem stereotypem** – obawą przed potwierdzeniem negatywnych stereotypów dotyczących ich grupy,
- **syndromem oszusta** – nasilającym się, gdy w organizacji brakuje osób podobnych do nas,
- **ciężarem reprezentowania** – czyli presją, żeby „mówić w imieniu całej grupy”,
- **dotatkowym obciążeniem emocjonalnym**, wynikającym z częstszego doświadczenia bycia innym/inną i związanych z tym napięć.

49 [Uncovering Culture survey research](#), Deloitte 2023 (dostęp; 20.02.2026).

Wszystkie te doświadczenia składają się na stres mniejszościowy, który wpływa na dobrostan, zaangażowanie, rozwój zawodowy.

Dlatego tak ważna jest rola osób sojusznicznych, które aktywnie wspierają tworzenie bezpiecznego i sprawiedliwego środowiska pracy.

Czym jest sojusznictwo?

Sojusznictwo (allyship) to **aktywne, konsekwentne, praktyczne działanie na rzecz grupy mniejszościowej**, nie będąc jednocześnie jej członkiem/członkinią. To wykorzystywanie posiadanych przywilejów do wzmacniania głosu osób, które ze względu na swoją tożsamość są pomijane. Nie ma jednego, uniwersalnego podejścia do sojusznictwa – jest to raczej zestaw zmian w zachowaniu, które wpływają na widoczność osób z grup mniejszościowych, ich poczucie przynależności i rozwój.

Stacey A. Gordon – ekspertka, strateżka i autorka książek w temacie różnorodności i włączania – mówi: „Różnica między tym, że Ci zależy, a tym, by wyglądało, że Ci zależy, jest ogromna”⁵⁰. A zatem warto podkreślić, że dobre sojusznictwo to nie to, kim jesteś i co myślisz, a to, co robisz.



Co robi osoba sojusznicza?

1. **Poznaje siebie, swoje przywileje i uprzedzenia, zdobywa wiedzę o innych grupach** (ich wyzwaniach i potrzebach).
2. **Reaguje na niewłaściwe zachowania.**
3. **Modeluje zachowania** (m.in. poprzez język).
4. **Podąża za tymi, których chce wspierać.**
5. **Wzmacnia, wspiera, otwiera drzwi.**

50 S.A. Gordon, Unbias: Adressig Unconscious Bias at Work, 2022.

Przykładowe role sojusznicze⁵¹:

- **reagujący obserwator** – aktywnie reaguje, gdy widzi nierówne traktowanie,
- **powiernik** – tworzy bezpieczną przestrzeń do mówienia, słucha bez oceniania, reaguje empatycznie, towarzyszy i wspiera,
- **osoba wzmacniająca głos innych** – z uznaniem podkreśla pomysły innych, żeby zwiększyć ich wpływ i status; reaguje, gdy jest świadkiem przerywania innym,
- **rzecznik/adwokat** – staje po stronie tych, którzy są wykluczani; inicjuje zmiany w politykach, procesach czy języku w organizacji; zabiera głos w obronie równości,
- **edukator** – zdobywa wiedzę na temat uprzedzeń i wyzwiań, z jakimi borykają się różne grupy; dzieli się swoją wiedzą z innymi; inicjuje rozmowy, które są trudne, ale potrzebne,
- **mentor** – dzieli się wiedzą, doświadczeniem i radą; nie „otwiera drzwi”, ale uczy, jak je samemu otworzyć,
- **sponsor** – promuje i rekomenduje kogoś w organizacji – nominuje do projektów, wspiera awanse; używa swojego autorytetu dla dobra osoby, którą wspiera,
- **łącnik** – łączy ludzi z różnych środowisk, tworzy przestrzeń do współpracy i wzajemnego uczenia się; buduje kulturę zaufania i wspólnoty.



Czego nie robić jako osoba sojusznicza:

- wchodzić w rolę ratownika,
- narzucać własnych rozwiązań,
- skupiać się na zmianie osób marginalizowanych zamiast na zmianie otoczenia wokół nich,
- skupiać się wyłącznie na swoim komforcie i dobrym samopoczuciu,
- usprawiedliwiać niewłaściwe zachowania,
- bronić się lub zaprzeczać własnemu złemu zachowaniu,
- porzucać działania sojusznicze w poczuciu, że nie jest się doskonałym/doskonałą w tej roli.

Działaj proaktywnie i... nieidealnie!)

51 Proponowane typy sojuszników tworzą model oparty na kilku podejściach do sojusznictwa i przywództwa włączającego, m.in. Karen Catlin, *Better Allies* (2021), Jennifer Brown, *How to Be an Inclusive Leader* (2022) oraz Melinda Epler, *How to Be an Ally* (2021).

Badania pokazują, że własne działania sojusznicze oceniamy dużo lepiej niż jest to w rzeczywistości:

- Wśród brytyjskich respondentów/respondentek zaledwie jedna trzecia pracowników zareagowała, gdy zobaczyła w pracy dyskryminację lub wykluczenie kolegi lub koleżanki z grupy mniejszościowej, mimo że 7 na 10 pracowników uważało się za osobę sojuszniczą⁵².
- W badaniach dotyczących sojusznictwa w firmach amerykańskich 80% mężczyzn deklaruje chęć bycia sojusznikami kobiet w miejscu pracy, jednak tylko około 50% faktycznie angażuje się w praktyczne działania⁵³.
- Najczęściej mężczyźni wspierają kobiety przez wyrażanie werbalnego poparcia (około 70%), ale mniej angażują się w konkretne działania, takie jak mentoring czy inicjowanie zmian kulturowych⁵⁴.

Rola męskiego sojusznictwa

Tymczasem męskie sojusznictwo odgrywa kluczową rolę w zmianie kultury organizacyjnej, bo to właśnie mężczyźni – często mający większy dostęp do władzy i zasobów – mogą przyspieszyć wprowadzanie równościowych praktyk i nadać im rangę.

Gdy mężczyźni aktywnie wspierają inicjatywy DEI, zmiana przestaje być postrzegana jako marginalny temat, a staje się wspólną odpowiedzialnością całej organizacji. To zdecydowanie zwiększa akceptację i skuteczność działań. Badania pokazują, że programy równościowe odnoszą największy sukces wtedy, gdy angażują mężczyzn jako partnerów, nie widzów⁵⁵. Poza tym mężczyźni pełniący role lidarskie mają możliwość modelowania zachowań, które wzmacniają kulturę włączającą. Męscy sojusznicy mogą przyczynić się do trwałej zmiany, ale potrzebują wsparcia organizacyjnego i uznania wagi ich zaangażowania.

52 [Two Thirds Admit to Not Speaking up when Seeing Discrimination at Work. Allyship in the UK Workplace, Wates 2022](#) (dostęp: 20.02.2026).

53 [State of Allyship in Action Benchmark Study, Integrating Women Leaders Foundation, 2022](#) (dostęp: 20.02.2026).

54 Ibidem

55 [The Importance of Male Involvement in Accelerating Gender Equality. A Study to Analyse the Motivators and Success Factors of Male Engagement in Diversity, Equity & Inclusion \(DEI\), Men for Inclusion, Barnett Waddingham, 2024](#) (dostęp: 20.02.2026).

Rola organizacji we wspieraniu sojusznictwa

Organizacja ma kluczowy wpływ na to, czy sojusznictwo stanie się działaniem jednostek czy wspólnym, trwałym standardem. Jednymi z najskuteczniejszych narzędzi są sieci pracownicze (Employee Resource Groups), które tworzą przestrzeń do wymiany doświadczeń, wzmacniania głosu grup niedoreprezentowanych i budowania kompetencji. To właśnie w takich sieciach sojusznicy mogą się uczyć – słuchać, pytać, uczestniczyć w dialogu.

Dobrze wspierane sieci pracownicze stają się laboratoriami zmiany: inicjują projekty edukacyjne, wspierają polityki DEI, a jednocześnie pozwalają zaangażowanym w nie osobom znaleźć społeczność i poczucie przynależności. Kiedy organizacja nadaje sieciom rangę, finansowanie i widoczność, wysyła jasny sygnał: sojusznictwo nie jest dodatkiem, ale integralną częścią naszej kultury.

Pytania do refleksji:

1. Jak wykorzystuję swoją pozycję, wpływ lub przywileje, żeby wzmacniać innych – zwłaszcza tych, którzy mają mniejszy dostęp do informacji lub szans?
2. W jakich sytuacjach mogę aktywnie okazywać wsparcie – reagując, udzielając głosu lub doceniając wkład innej osoby? Które z ról sojusznicznych pełnię najczęściej?
3. Jak mogę wpływać na zmiany systemowe w organizacji, żeby była bardziej sprawiedliwa dla wszystkich?

Polecane materiały:

- L. De Souza, T. Schmader, [When People Do Allyship: A Typology of Allyship Action](#), „Personality and Social Psychology Review” 2025, Vol. 29(1) 3–31,
- K. Catlin, [Better Allies, Everyday Actions to Create Inclusive, Engaging Workplaces](#), 2021,
- [State of Allyship in Action Benchmark Study](#), Integrating Women Leaders Foundation, 2022.

Zakończenie



To już koniec naszego przewodnika. Mamy nadzieję, że okazał się dla Ciebie źródłem wiedzy i inspiracji. Życzymy Tobie i Twojej organizacji powodzenia w budowaniu różnorodnego, sprawiedliwego i włączającego środowiska pracy. Ba! Życzymy Ci powodzenia w zmienianiu świata na lepszy – kawałek po kawałku.

Jeśli po lekturze tej publikacji zechcesz podzielić się z nami swoimi refleksjami, zapraszamy do kontaktu: dei@lewaitan.org.

Jeśli zaś zechcesz wykorzystać fragmenty publikacji publicznie, przywołaj proszę źródło:

Praktyka włączania. Strategia, prawo, relacje i przywództwo w nowoczesnej firmie, red. E. Leśnowolska i M. Chmielewska, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2026.

O autorkach przewodnika



Malwina Faliszewska (ona/jej)

strateżka i konsultantka DEI z ponad 12-letnim doświadczeniem w budowaniu inkluzywnych kultur organizacyjnych otwartych na różnorodność. Skutecznie wspiera liderki i liderów w doskonaleniu kompetencji włączającego przywództwa oraz inteligencji emocjonalnej. Doświadczenie w obszarze DEI zdobywała, pracując dla międzynarodowych korporacji. Aktualnie prowadzi własną firmę. Certyfikowana trenerka talentów Gallupa, konsultantka Facet5 oraz ekspertka w diagnozowaniu inteligencji emocjonalnej i bezpieczeństwa psychologicznego w zespołach.



Anna Kostecka (ona/jej)

pomaga organizacjom tworzyć różnorodne i włączające miejsca pracy. Anna ma ponad 12-letnie globalne doświadczenie w obszarze Diversity, Equity and Inclusion (DEI). Oprócz Polski pracowała m.in w Austrii, a największą część swojej kariery spędziła w Kanadzie. Obecnie prowadzi praktykę konsultingową What Works. Jej praca pomogła ponad stu dużym i średnim organizacjom z różnych sektorów zbudować lepsze miejsca pracy. Anna z wykształcenia jest psycholożką. Posiada również certyfikaty uprawniające do używania czterech narzędzi związanych z DEI.

**Ewa Leśnowolska** (ona/jej)

konsultantka i certyfikowana trenerka biznesu wspierająca firmy w budowaniu włączających organizacji. Od 2013 r. pracuje w obszarze DEI. Obecnie prowadzi własną praktykę doradczą – www.ewalesnowolska.pl. Wcześniej związana m.in. z Better, Divercity+ i Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Zarządzała Kartą Różnorodności w Polsce i prowadziła 3-letni program edukacyjny dla firm w obszarze DEI. Była liderką ogólnopolskiej kampanii Powiedz Cześć Różnorodności. Wykłada w Sopotkiej Akademii Nauk Stosowanych i Collegium Civitas. Jest koordynatorką merytoryczną Programu Edukacyjnego „Obserwatorium DEI”.

**Dominika Sadowska** (ona/jej)

prawniczka specjalizująca się w prawie antydyskryminacyjnym i antymobbingowym z 25-letnim doświadczeniem pracy w strukturach rządowych, międzyrządowych i współpracy z największymi markami globalnego biznesu, miastami i metropoliami. Mediatorka pracująca z konfliktami związanymi z relacjami w miejscu pracy. Trenerka i konsultantka w zakresie projektowania i wdrażania krajowych, samorządowych oraz korporacyjnych systemów i strategii związanych z DEIB oraz rozwiązań antydyskryminacyjnych i antymobbingowych. Założycielka Divercity+.

O Konfederacji Lewiatan



Jesteśmy wpływową polską organizacją biznesową. Dzięki naszym działaniom firmy wpływają na kształt prawa, prowadzą dialog z administracją i otrzymują narzędzia do rozwoju swojego biznesu. Reprezentujemy nasze firmy członkowskie w Polsce i Unii Europejskiej.

Mamy stałe przedstawicielstwo w Brukseli i jako jedyna organizacja z Polski należymy do BusinessEurope – największej europejskiej organizacji biznesu. Jesteśmy członkiem międzynarodowej organizacji Business at OECD. Skupiamy ponad 4100 firm zatrudniających ponad milion pracowników.

Od ponad 20 lat angażujemy się w promocję różnorodności, równych szans i włączenia. Różnorodności potrzebują pracodawcy, równych szans oczekują pracownicy i pracowniczki. Inkluzywne miejsca pracy to nie tylko etyczny wybór, ale i rozsądna strategia biznesowa.

O projekcie



Konfederacja Lewiatan, od lipca 2024 roku, realizuje projekt „Obserwatorium DEI”. Projekt jest dofinansowany przez Unię Europejską w ramach programu FERS 2021-2027 zgodnie z umową: FERS.04.03-IP.06-0005/24.

Okres realizacji projektu:

1.07.2024 – 31.12.2026

Obszar realizacji projektu:

cała Polska

Biuro projektu:

Konfederacja Lewiatan (KL)
ul. Zbyszka Cybulskiego 5, Warszawa (00-727)
tel. (22) 55 99 900; fax. (22) 55 99 910

Cel:

Projekt realizujemy, aby wzmocnić nasz potencjał poprzez budowę centrum eksperckiego odpowiedzialnego za tematykę różnorodności, równości i włączenia (diversity, equity, inclusion – DEI).

Główne zadania realizowane w ramach projektu to:

- udział w opracowaniu oraz monitorowanie przepisów i polityk publicznych w obszarze DEI,
- opracowanie i pilotażowe wdrożenie programu podnoszenia kompetencji w obszarze DEI,
- upowszechnianie rekomendacji oraz programów kompetencji i kwalifikacji DEI.

Będziemy wzmacniać naszą aktywność poprzez:

- spotkania konsultacyjne dla naszych członków,
- spotkania informacyjne dla partnerów dialogu społecznego i obywatelskiego,
- webinaria dotyczące praktyki wdrażania przepisów i polityk DEI, barier i benchmarków oraz optymalnych rozwiązań legislacyjnych, które zagwarantują szeroki dostęp do informacji zwrotnej o praktyce funkcjonowania przepisów,
- webinaria dotyczące podnoszenia kompetencji w obszarze DEI.

Przeprowadzimy w ramach projektu także audyt ekspercki i technologiczny – analizę możliwości wdrożenia cyfrowego kwalifikatora tytułu pobyтового. Zostaną opracowane standardy i metodologia raportowania danych w zakresie ujawniania luki płacowej w firmach. Opracowana będzie ekspertyza dot. analizy scenariuszy rozwoju standardów DEI w UE oraz ekspertyza założeń dotyczących danych ujawnianych w raportach ESG w obszarze S – typ danych, zasady zbierania i porównania.

Zbudujemy również internetową platformę prezentującą informacje dotyczące DEI, w tym w obszarze przepisów i polityk publicznych (w tym podsumowania konsultacji, prezentacje wypracowanych narzędzi, treści informacyjne dostosowane do formy online, podsumowanie badań, również w formie infografiki, krótkie materiały graficzne, relacje z wydarzeń organizowanych w projekcie.

Efekty:

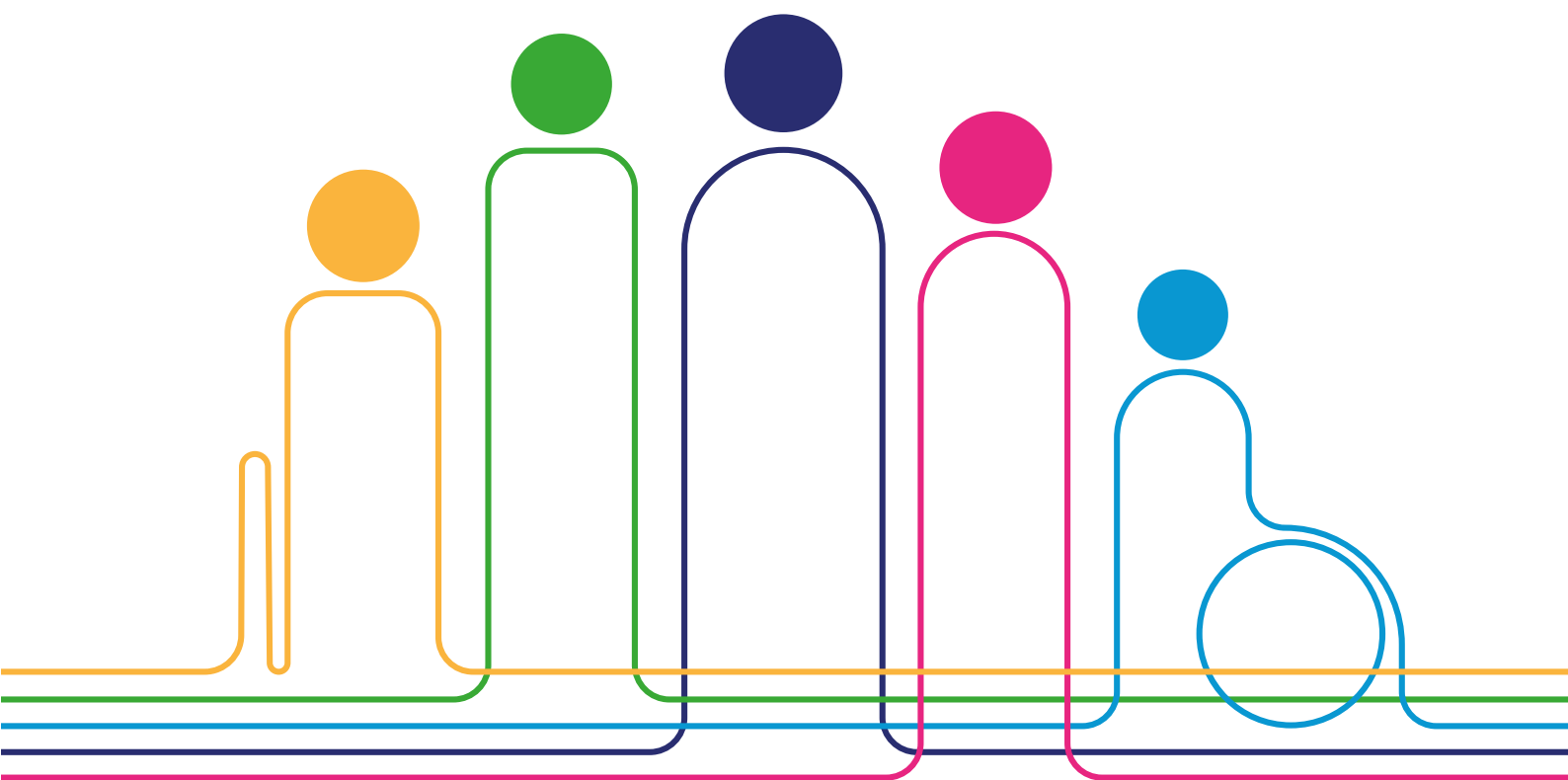
Efektem projektu będzie wzmocnienie eksperckiego i instytucjonalnego potencjału Konfederacji Lewiatan oraz podniesienie kompetencji naszych przedstawicieli uczestniczących w dialogu społecznym na poziomie europejskim, krajowym i regionalnym w obszarze DEI.

Wartość projektu:

2 487 588,00 zł

Wartość dofinansowania ze środków europejskich:

2 052 757,61 zł



Przewodnik został przygotowany w projekcie „Obserwatorium DEI”,
współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach programu FERS 2021–2027.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Projekt zrealizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju
Społecznego 2021-2027 współfinansowany ze środków Europejskiego
Funduszu Społecznego Plus.