

# Laboratorium lidarskie

Kultura przynależności i włączające przywództwo

Osoby prowadzące:

Eliza Gaust

Martyna Markiewicz





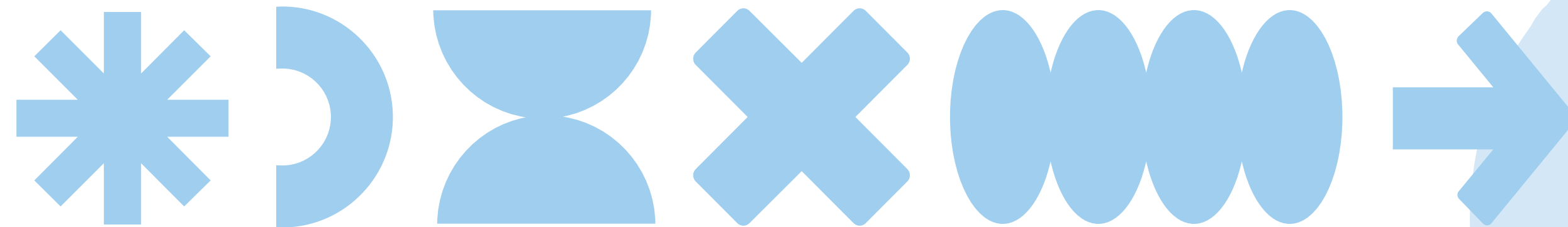
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



**Co ukształtowało Cię w osobę,  
którą dziś jesteś – na poziomie:**

- wartości**
- ról**
- doświadczeń**



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



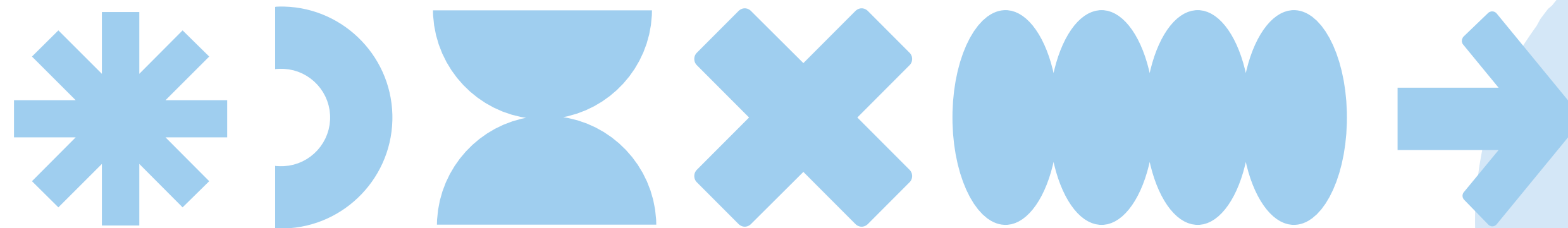
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



**Pomyślcie o osobach, które w historii  
lub współcześnie są uznawane za  
skutecznych liderów lub liderki.**

**Zastanówcie się:**

- kim była ta osoba?**
- jakie cechy miała ta osoba?**
- jakie działania / zadania wykonywała jako lider/liderka?**



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



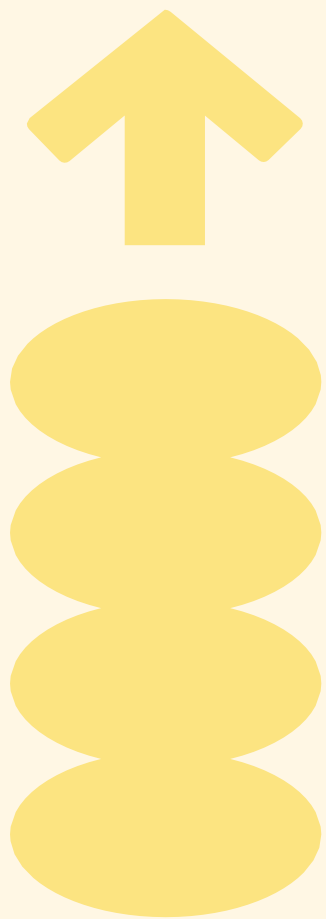
Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych

## Niebezpieczeństwo jednej historii

„Jakby istniał tylko jeden głos – nakazujący wyglądać tak samo, brzmieć tak samo, robić to samo. **A to przecież skrajnie niebezpieczne: pozwolić, by istniała tylko jedna opowieść.**”

**Angelou Ezelio, Ashoka Fellow, Ghana  
za Chimamanda Ngozi Adichie**



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



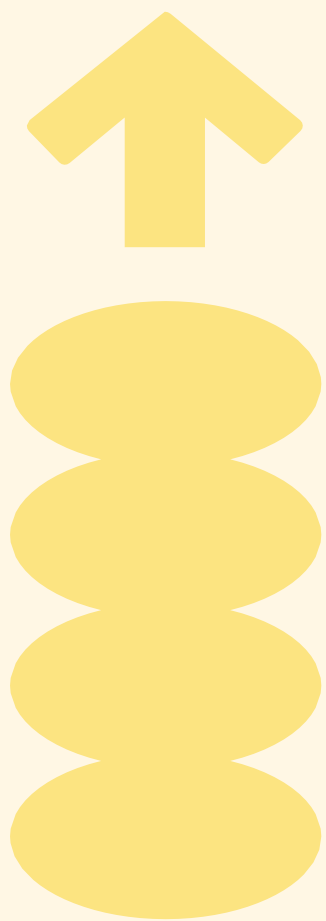
Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych

# Historia liderstwa, którą znamy jest w dużej mierze oparta na **oddzieleniu**

- osoby liderek od osób, którymi zarządza
- "eksperta" od społeczności
- myślenia od czucia
- strategii od budowania relacji
- tego, co osobiste od tego, co polityczne

**Lider wie, decyduje, mówi**



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**

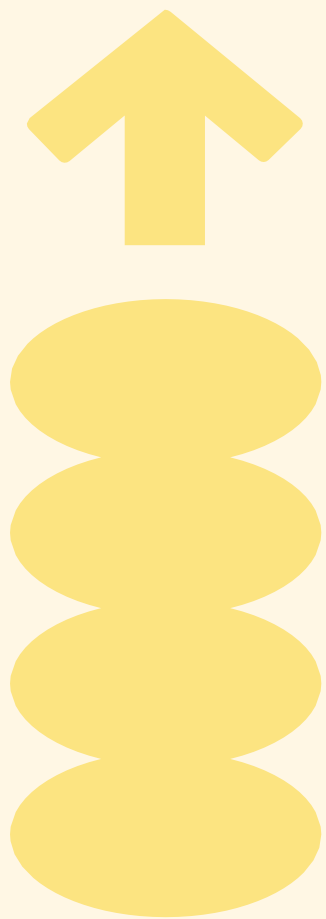


Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych

**„Dzieci nigdy nie były mistrzami w słuchaniu starszych, **lecz w naśladowaniu ich – owszem.**”**

**James Baldwin**



**„Myśląc o tych, którzy od pokoleń sprawują władzę, **muszę świadomie powstrzymać się od ich naśladowania.** Ich sposób działania to unikanie ryzyka, linearne myślenie – i systemowy brak zaufania do czarnych kobiet, co w praktyce oznaczałoby brak zaufania do siebie i mojego zespołu.”**

**Morgan Dixon, Ashoka Fellow, USA**



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



FUNDACJA  
BATOREGO

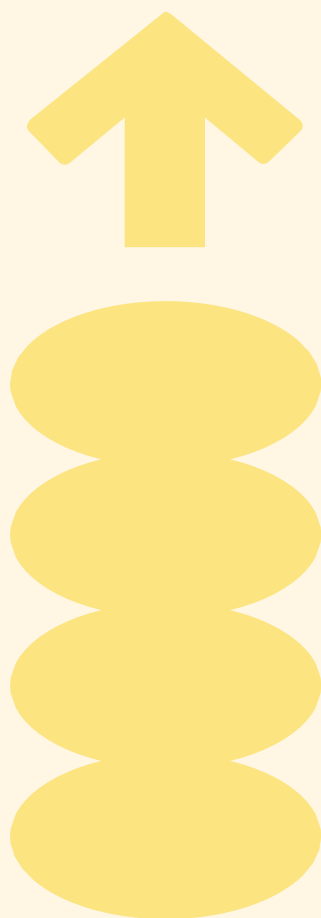
**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych

# Kogo naśladowujemy?



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



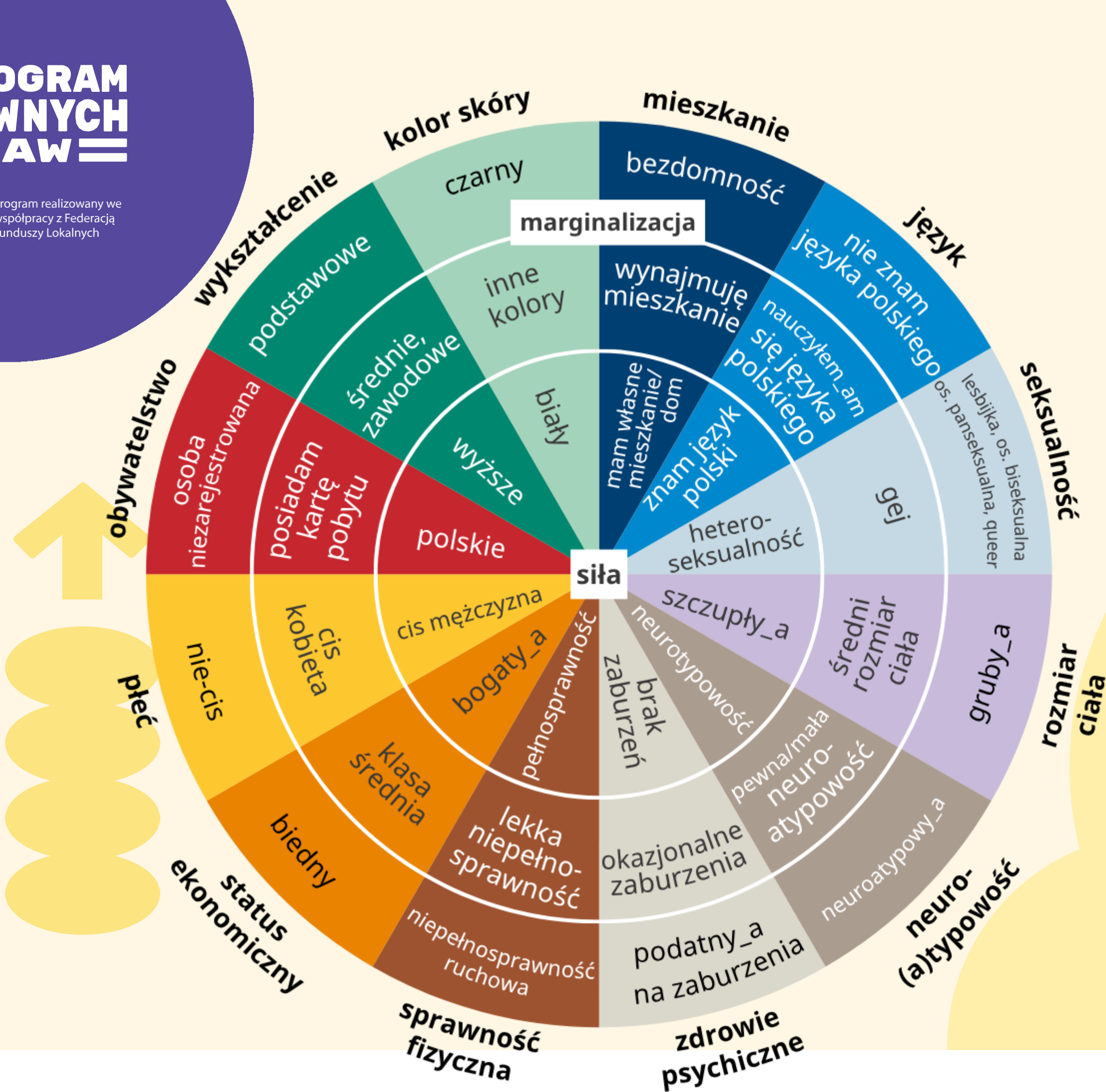
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce  
FEDERATION OF COMMUNITY FOUNDATIONS

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



# Koło władzy i przywilejów

autorstwo: Kanadyjska Rada ds. Uchodźców, modyfikacja Sylvia Duckworth



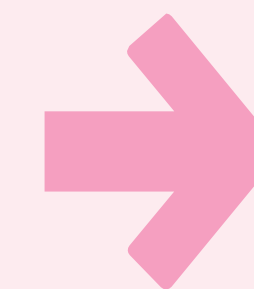
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



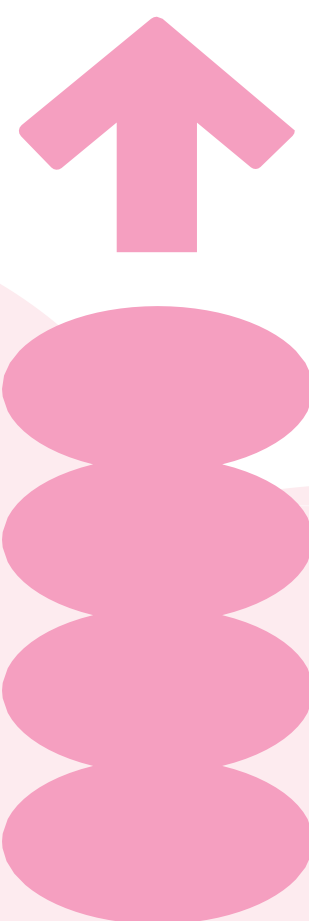
Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



## Tożsamość

suma naszych cech,  
przynależności do różnych  
grup społecznych



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



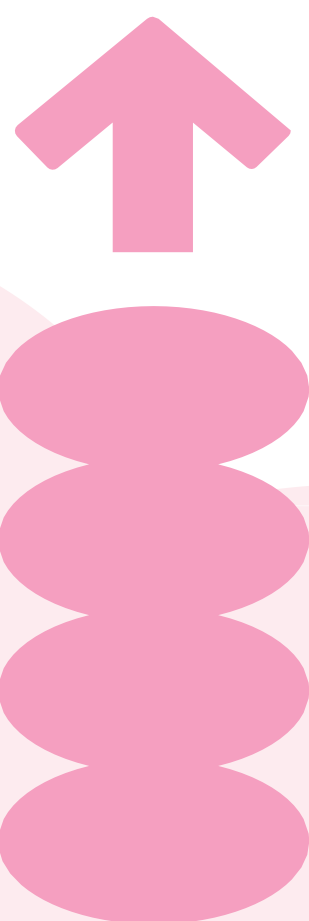
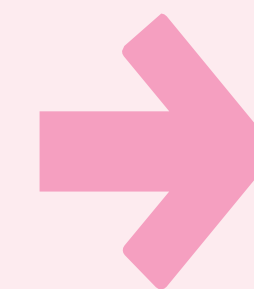
FUNDACJA  
BATOREGO

PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



Pojęcie **intersekcjonalności** opisuje sposób, w jaki systemy nierówności oparte na płci, rasie, pochodzeniu etnicznym, orientacji psychoseksualnej, tożsamości płciowej, niepełnosprawności, klasie i innych formach dyskryminacji „przecinają się”, tworząc wyjątkową dynamikę i skutki.

Dr Emilia Roig, Ashoka Fellow



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**

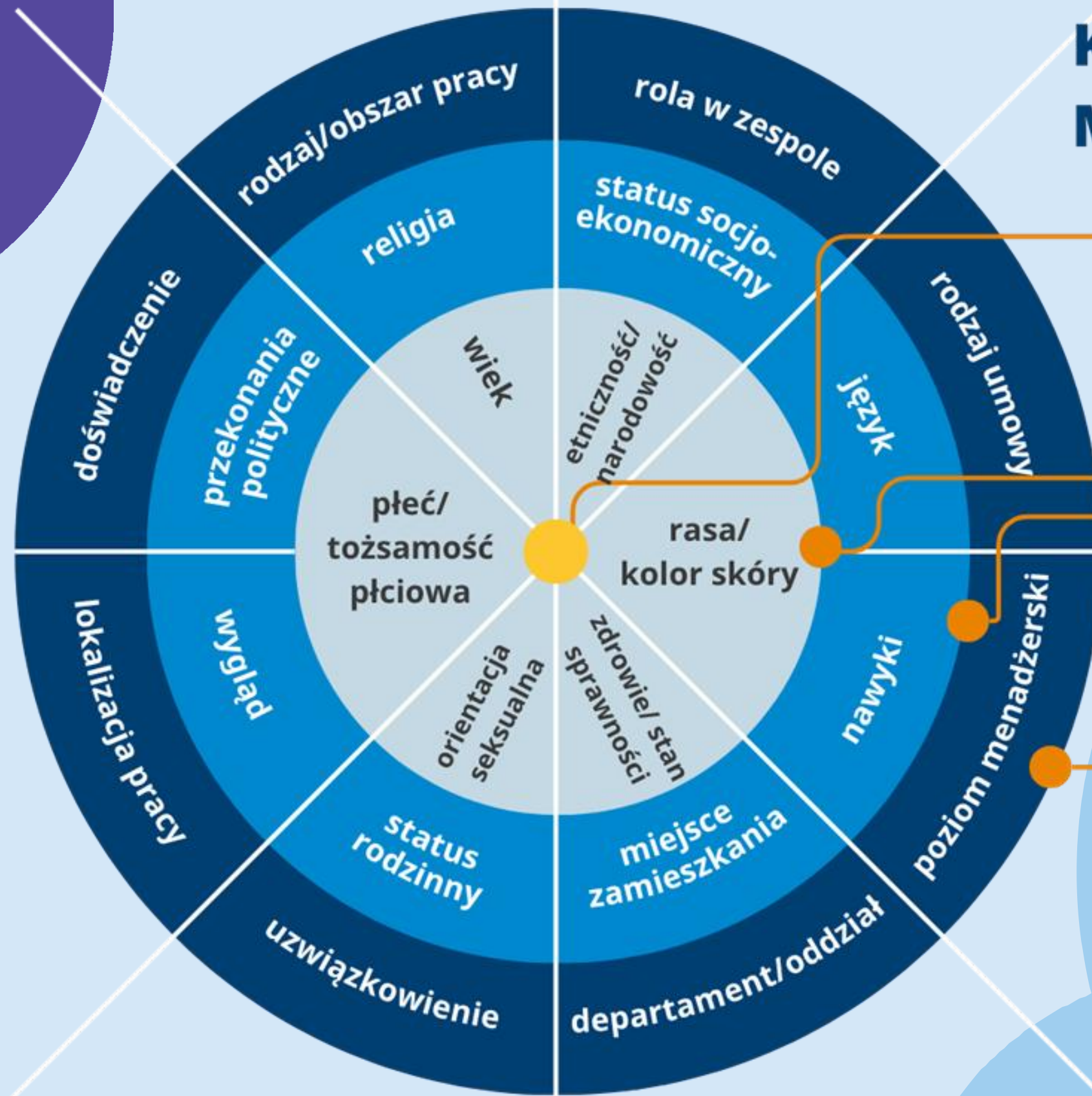


Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



## Koło różnorodności 1990, Marylin Loden, Judy Rosener



osobowość

tożsamość  
pierwotna

tożsamość  
wtórna

tożsamość  
zawodowa



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



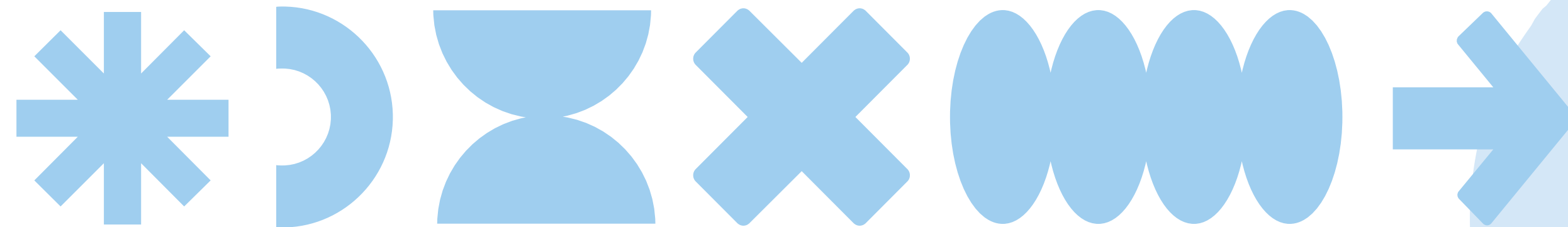
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



# Cechy dominującego modelu liderstwa



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



FUNDACJA  
BATOREGO

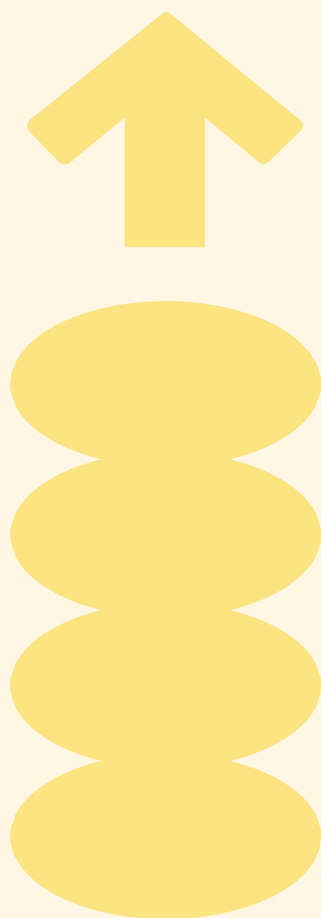
**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych

# PERFEKCJONIZM



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



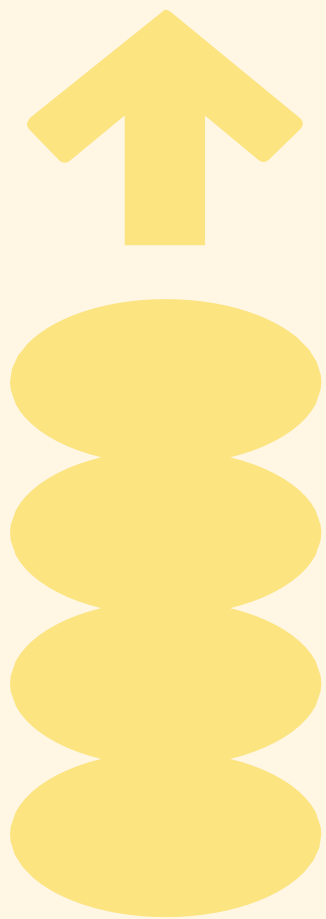
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



# POCZUCIE PILNOŚCI



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



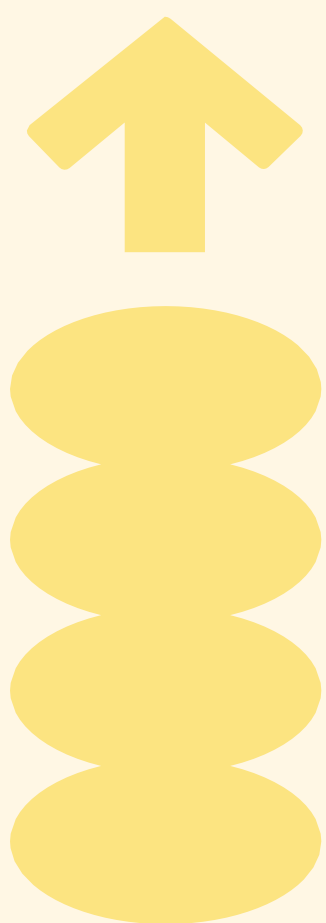
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



# KULT SŁOWA PISANEGO



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



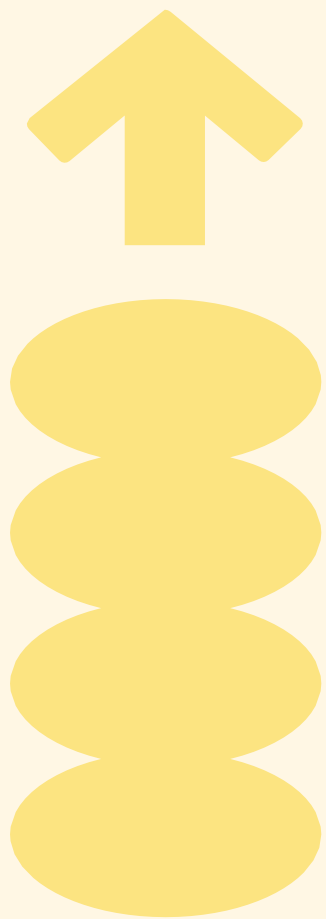
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



# LĘK PRZED OTWARTYM KONFLIKTEM



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



FUNDACJA  
BATOREGO

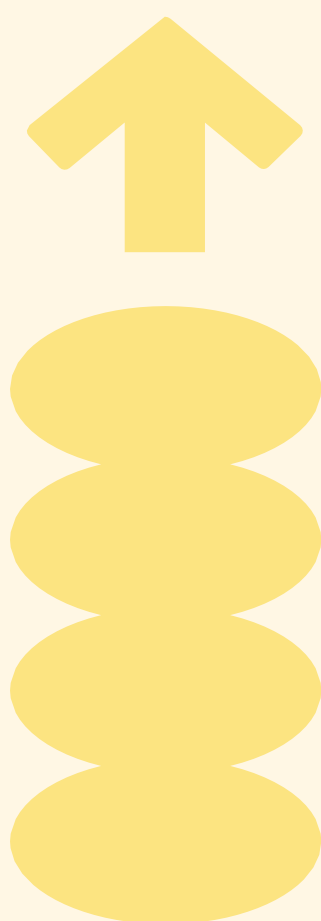
**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych

# INDYWIDUALIZM



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



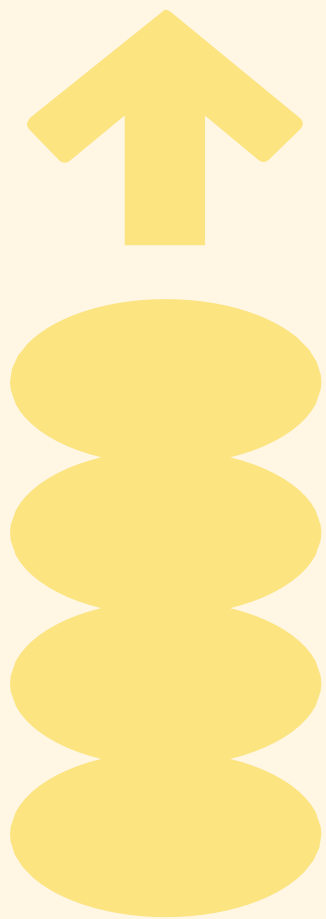
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



# POSTĘP TO WIĘKSZE, WIĘCEJ



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



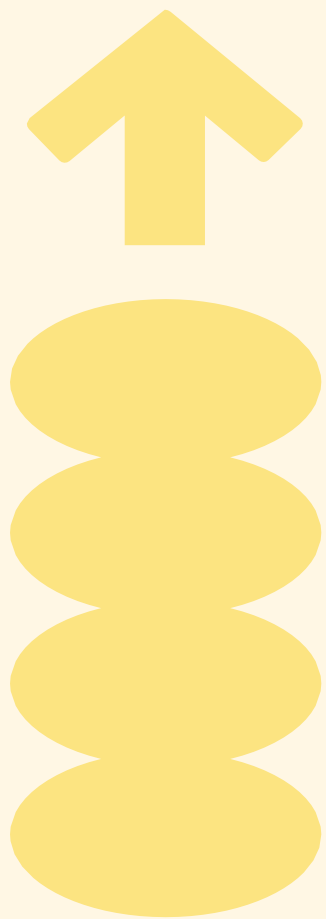
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



# Tema Okun “Kultura Białej Supremacji”



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



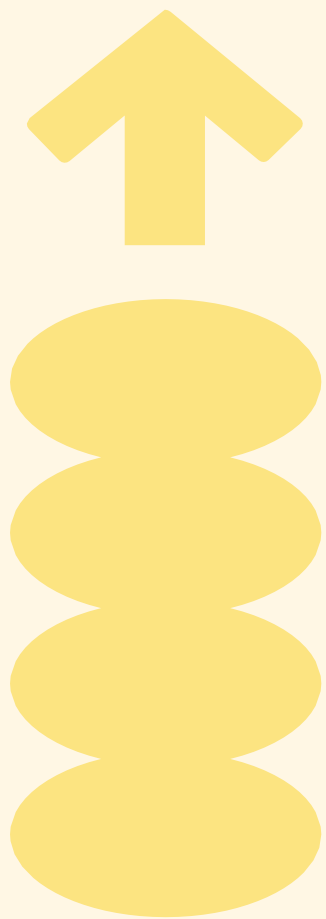
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



**Jakie przekonanie o przywództwie –  
o tym, kto może przewodzić, jak to  
powinno wyglądać lub co decyduje  
o skuteczności – wyniosłość, lecz  
zaczynasz je poddawać w  
wątpliwość?**



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



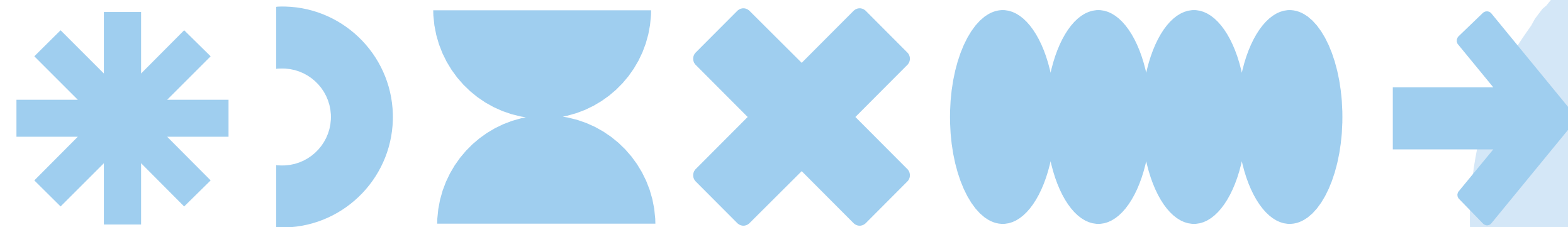
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



# Władza - ćwiczenie gruntujące



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



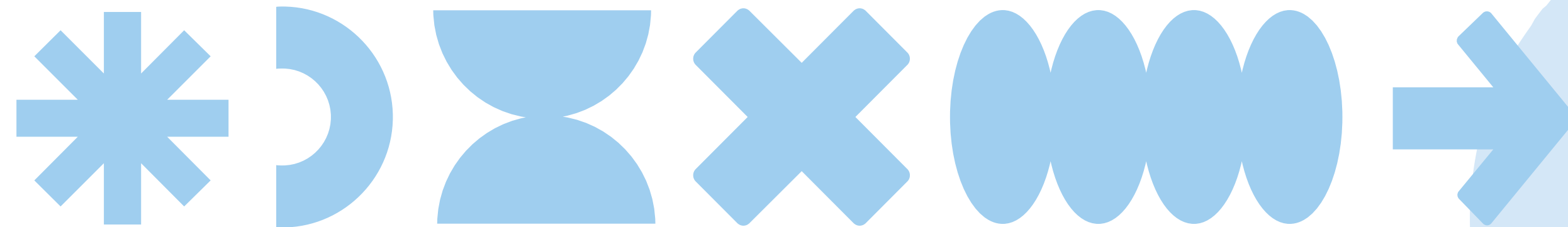
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



**Czym jest władza dla Was?  
Z czego wynikała władza,  
której doświadczyłeś?  
Co ją wspierało?**



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



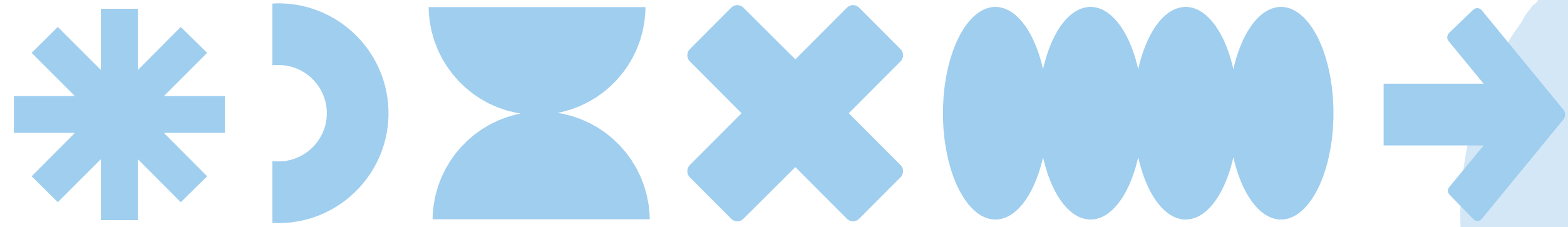
FUNDACJA  
BATOREGO

PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



**Władza większości** – kiedy jestem w grupie,  
która ma przewagę

**Władza systemowa** – kiedy system lub normy  
działają na moją korzyść

**Władza relacyjna** – kiedy mam wpływ  
przez kontakt i relację

**Władza z doświadczenia** – kiedy moje  
przeżycia i kompetencje dają mi głos



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



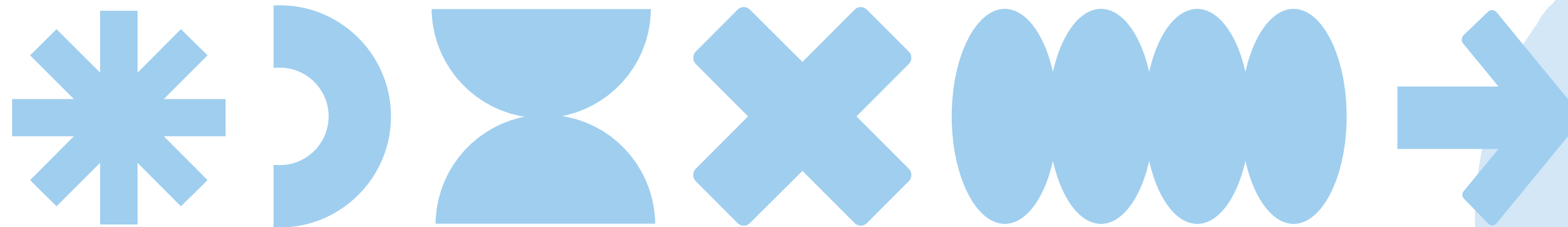
FUNDACJA  
BATOREGO



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Osoba	Większości	Systemowa	Relacyjna	Z doświadczenia
-------	------------	-----------	-----------	-----------------

Pytania pomocnicze:

Kto ma dużo wpływu, mimo że formalnie nie zarządza?

Kto jest 'słyszany', a kto mniej?

Czyja władza jest widoczna, a czyja ukryta?



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



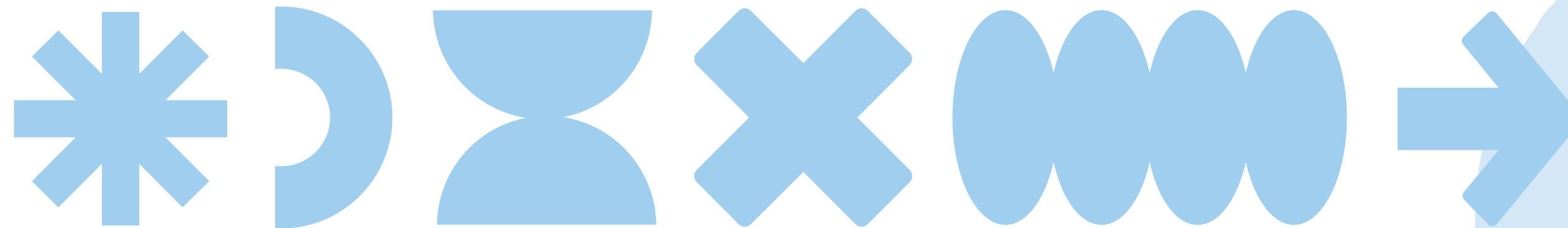
FUNDACJA  
BATOREGO



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych

PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW



Co wiesz teraz o swoim zespole, czego  
wcześniej nie widziałaś/widziateś?  
Jak to wpływa na Twoje decyzje jako  
lidera/liderki?



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



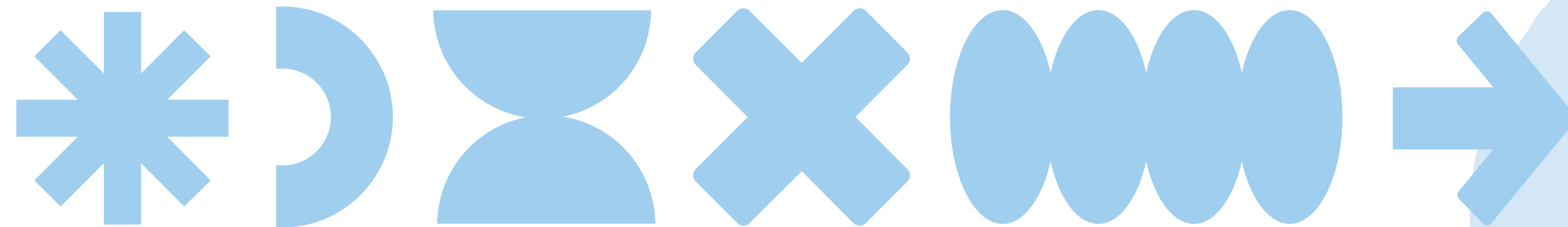
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



# Czym jest włączające przywództwo?

## Postawy i kompetencje



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



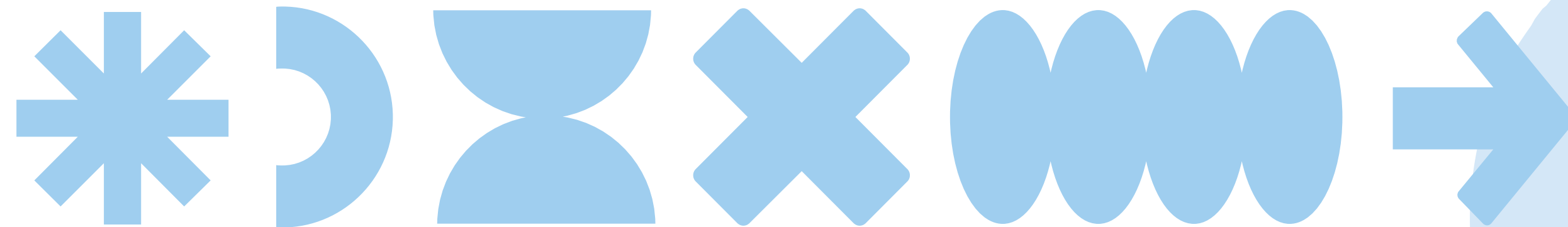
FUNDACJA  
BATOREGO

PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



# Inclusive Leadership Włączające przywództwo

**Nie istnieje jedna uniwersalna  
definicja ani zestaw kompetencji  
charakteryzujących  
włączającego lidera /  
włączającą liderkę.**



Dofinansowane przez  
Unię Europejską

## Model Korn Ferry 5 cech i 5 kompetencji

**Model Korn Ferry** podkreśla, że inkluzywni liderzy\_ki potrzebują zarówno kompetencji (umiejętności), jak i cech wewnętrznych (postaw). Połączenie obu obszarów umożliwia skuteczne budowanie inkluzywnego środowiska pracy, które sprzyja różnorodności, zaangażowaniu i rozwojowi zespołu.

### 5 cech (Traits) inkluzywnych liderów\_ek:

- Autentyczność (Authenticity)
- Odporność emocjonalna (Emotional Resilience)
- Pewność siebie (Self-Assurance)
- Dociekliwość (Inquisitiveness)
- Elastyczność (Flexibility)

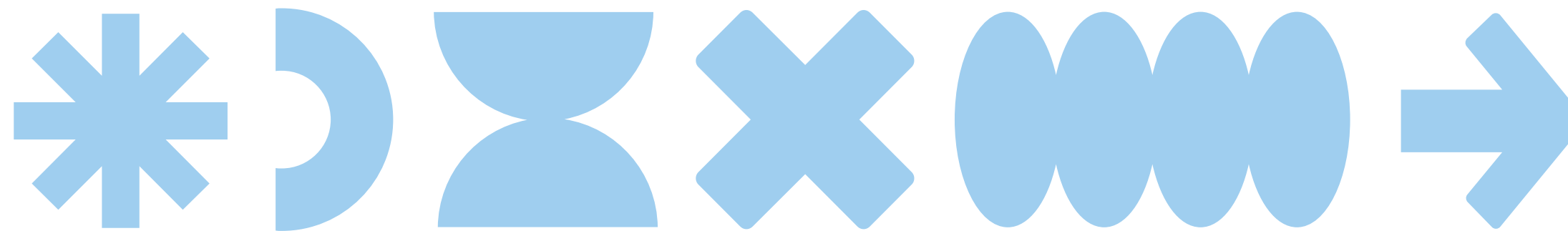


## Model Korn Ferry 5 cech i 5 kompetencji

### 5 kompetencji (Competencies) inkluzywnych liderów\_ek:

- **Budowanie zaufania interpersonalnego (Builds Interpersonal Trust)** – lider\_ka jest uczciwy\_a, dotrzymuje obietnic i tworzy relacje oparte na wspólnych wartościach, doceniając różne perspektywy.
- **Integracja różnorodnych perspektyw (Integrates Diverse Perspectives)** – uwzględnia różne punkty widzenia i potrzeby innych, skutecznie nawigując przez sytuacje konfliktowe.
- **Optymalizacja talentów (Optimizes Talent)** – motywuje i wspiera rozwój innych, współpracując na rzecz wspólnego sukcesu, mimo różnic.
- **Zastosowanie elastycznego podejścia (Applies an Adaptive Mindset)** – przyjmuje szeroką perspektywę, dostosowuje podejście do sytuacji i innowacyjnie wykorzystuje różnice.
- **Osiąganie transformacji (Achieves Transformation)** – podejmuje trudne decyzje, włączając osoby z różnych środowisk, aby osiągać wyniki.





# Inclusify

Model **Inclusify** autorstwa **Dr Stefanie K. Johnson** opiera się na tezie, że wszyscy mamy potrzebę unikalności, a zarazem poczucia przynależności. Liderzy i liderki powinni tworzyć środowisko, w którym różnorodne perspektywy są doceniane i aktywnie wykorzystywane, a jednocześnie każdy\_a czuje się częścią zespołu. Takie podejście sprzyja innowacyjności, zaangażowaniu i wzmacnia współpracę w organizacji.

## What does it mean to **Inclusify**?

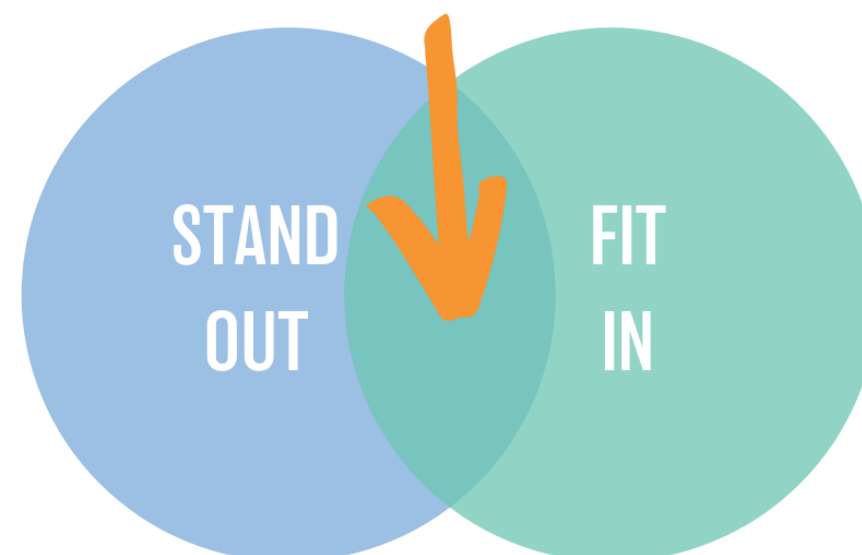
**In·clu·si·fy**

/in.'kloʊsə/fi

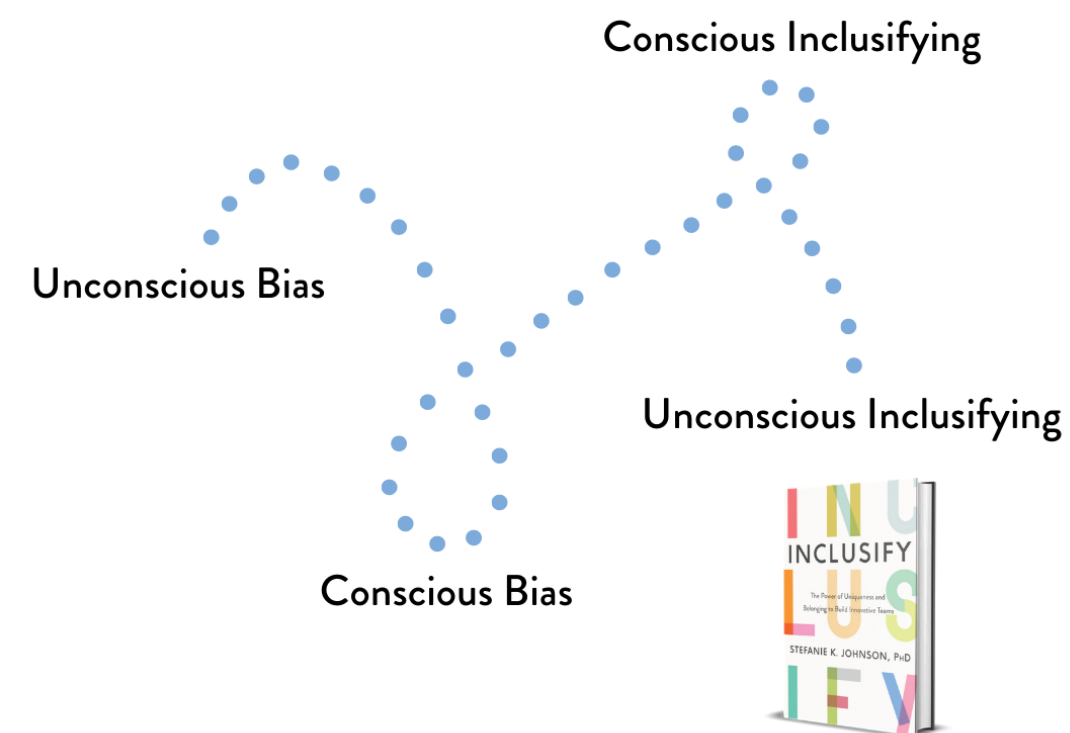
verb

To live and lead in a way that recognizes and celebrates unique and dissenting perspectives while creating a collaborative and open-minded environment where everyone feels like they truly belong

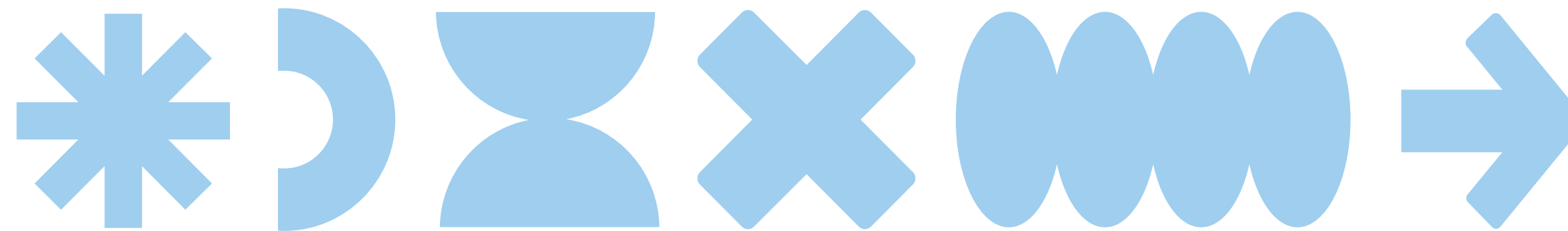
### What we want at work



## The Inclusify Journey



Dofinansowane przez Unię Europejską

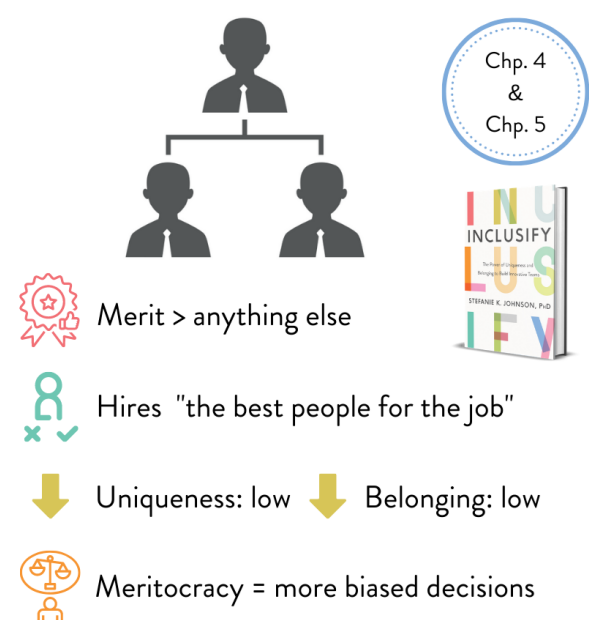


## Inclusify

Stefanie K Johnson wyróżnia 7 typów liderów\_ek, które ilustrują różne sposoby zarządzania unikalnością i przynależnością w zespole:

- **Meritocracy Manager** – Koncentruje się na kompetencjach, wynikach i sprawiedliwości, ignorując potrzeby przynależności.
- **Culture Crusader** – Skupia się na przynależności, ale może nie uwzględniać unikalności jednostek.

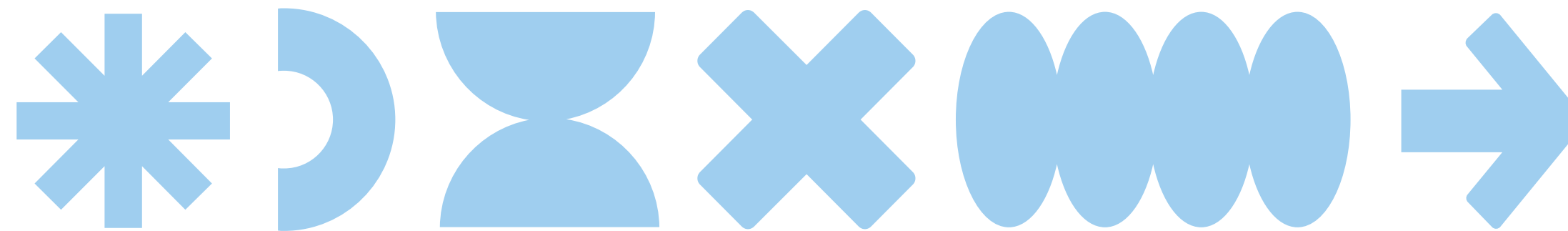
### Meritocracy Manager



[Inclusifybook.com](http://Inclusifybook.com) #Inclusify @Inclusifybook

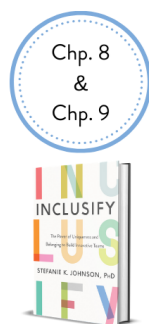
### Culture Crusader





# Inclusify

## Team Player



Typically a woman, POC, or LGBTQ

Subset of Culture Crusader

Uniqueness: low    Belonging: high

Works hard to assimilate with group, loses diverse perspectives

- **Team Player** – Promuje harmonię i współpracę, nie zawsze dostrzegając indywidualne różnice.

[Inclusifybook.com](http://Inclusifybook.com)    [@Inclusifybook](https://twitter.com/Inclusifybook)

## White Knight



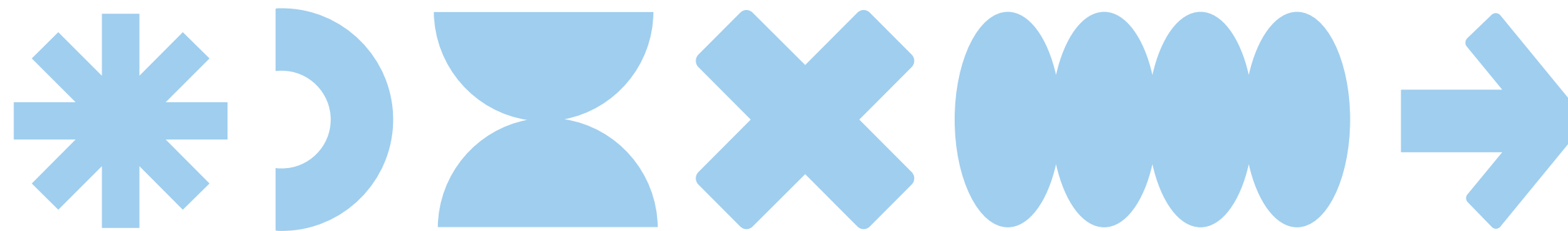
Takes a paternalistic approach to women, POC, WOC, LGBTQ

Tries to "save" them

Uniqueness: high    Belonging: low

Resulting lack of emphasis on shared goals diminishes team cohesion

- **White Knight** – Chroni i wspiera niedoreprezentowane grupy, czasem umniejszając ich autonomię.



# Inclusify

## Shepherd



Typically a woman, POC, or LGBTQ

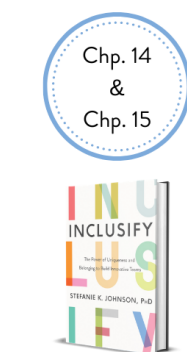
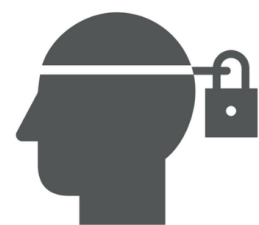
Subset of White Knights

↑ Uniqueness: high ↓ Belonging: low

Offers in-group support but leaves out others, resulting in a less cohesive team

[Inclusifybook.com](http://Inclusifybook.com) #Inclusify @Inclusifybook

## Optimist



Sees the value of uniqueness and belonging

Is not actively creating change and so maintains the status quo through inertia

→ Uniqueness: mid ← Belonging: mid

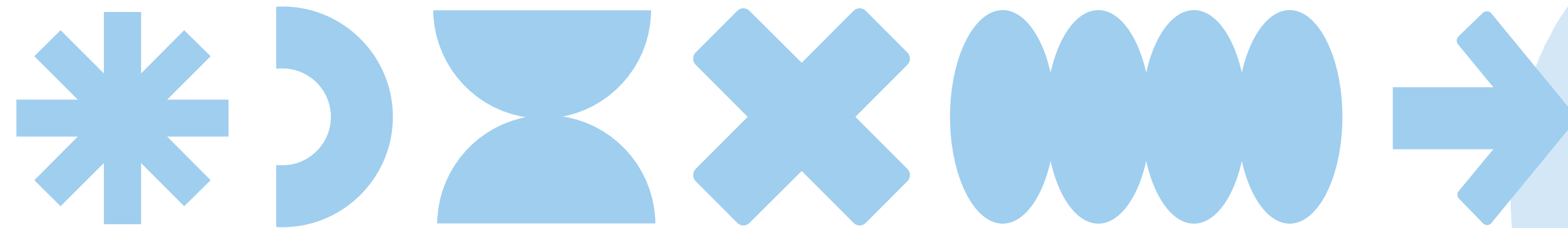
Cannot sit back and wait, must take action

[Inclusifybook.com](http://Inclusifybook.com) #Inclusify @Inclusifybook

- **Shepherd** – Pomaga jednostkom, ale może unikać wyzwań związanych z różnorodnością i trudnych rozmów.

- **Optimist** – Wierzy, że różnorodność rozwinie się naturalnie, ale nie podejmuje aktywnych działań na rzecz inkluzywności.



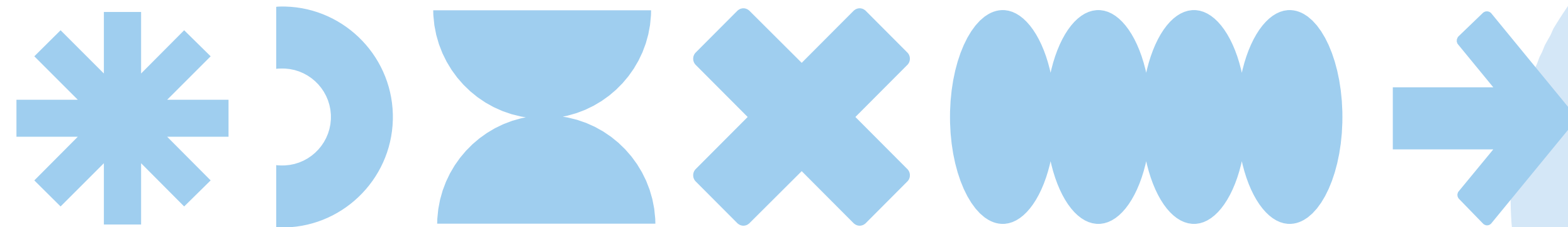


## Action Learning

### Przebieg

1. pracujemy na realnym wyzwaniu jednej osoby
2. uczestnicy zadają **pytania zamiast dawania rad**
3. mówimy z ciekawości, nie z oceny
4. osoba wnosząca case decyduje, które pytania są pomocne
5. na końcu identyfikujemy **konkretne działania**





## FeedForward

### Przebieg:

1. Jedna osoba dzieli się historią
2. Pytania pogłębiające (nie rady)
3. Grupa opowiada historie ze swojego doświadczenia, które rezonują
4. Osoba dzieląca się historią mówi jak się czuje na koniec





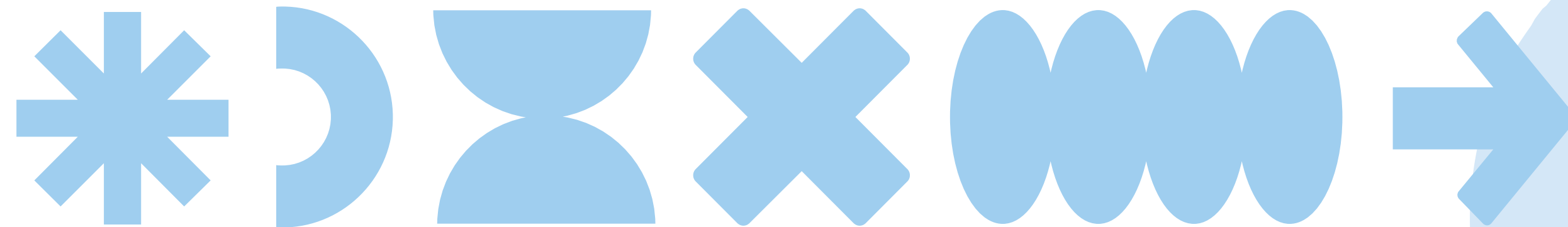
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



# Włączający lider / włączająca liderka - na co zwrócić uwagę?



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



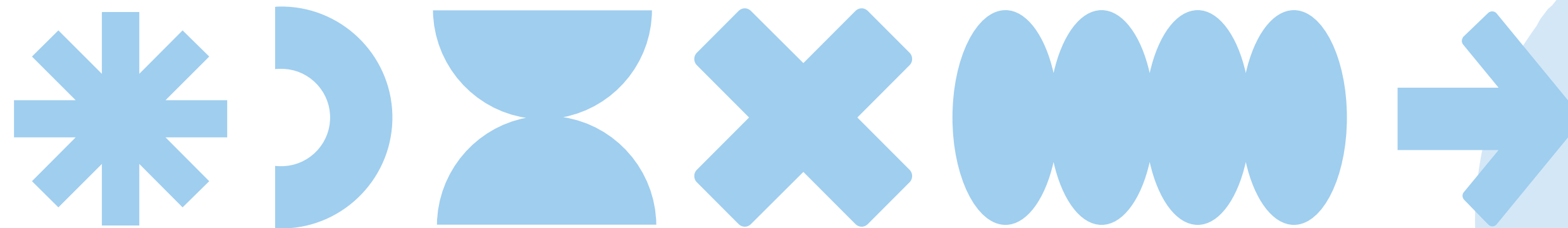
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



## Informacja zwrotna

### Uprzedzenia w informacji zwrotnej

**Konkret:** kobiety otrzymują bardziej niejasne informacje zwrotne, podczas gdy mężczyźni otrzymują często bardziej szczegółowe informacje i punkty do zmiany

#### **Rozwojowa informacja zwrotna:**

kobiety częściej otrzymują informacje zwrotne skupiające się na tonie i komunikacji „jesteś zbyt agresywna”

#### **Pozytywna informacja zwrotna:**

kobiety: „pomocne”, „współczujące”, „entuzjastyczne”,  
mężczyźni: „wizjonerscy” i „innowacyjni”

**Spójność:** kobiety – słowa takie jak „doskonała praca” z niskim wynikiem liczbowym, mężczyźni: opinie były spójne



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



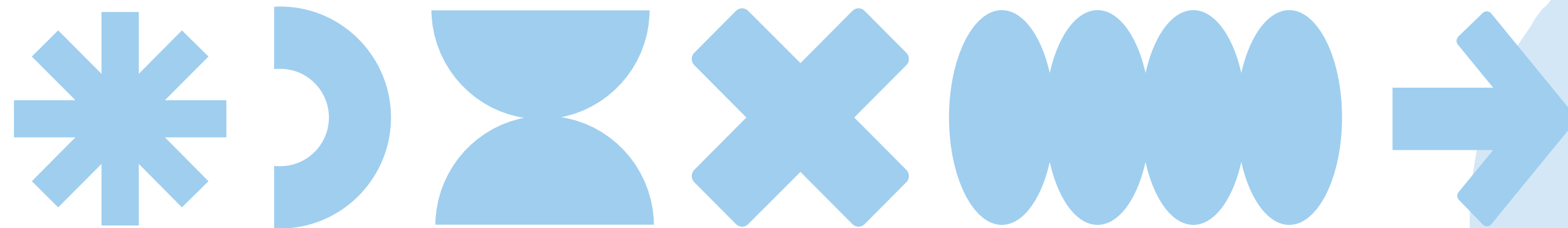
FUNDACJA  
BATOREGO

PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



## Informacja zwrotna

Kobiety, w porównaniu z mężczyznami, otrzymują o 22% więcej **informacji zwrotnych dotyczących ich osobowości**.

Kobiety po 40 roku życia, w porównaniu z młodszymi mężczyznami, otrzymują 4 razy mniej **informacji zwrotnych, na podstawie których można podjąć działanie**.

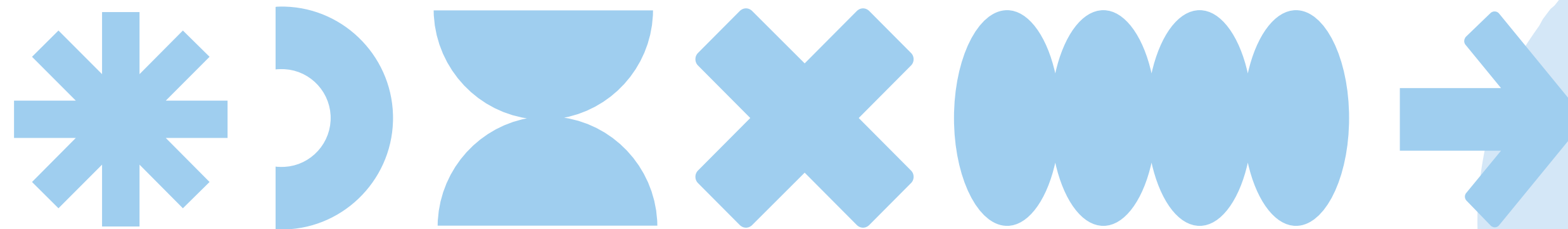
Osoby poniżej 40. roku życia zgłaszają, że są **opisywane jako „ambitne”** 2,5 razy częściej niż osoby, które mają 40 lat i więcej.

Osoby powyżej 40. roku życia są o **wiele częściej nazywane „odpowiedzialnymi” i „bezinteresownymi”** niż młodsze osoby.

Language in performance feedback, Textilo, 2022



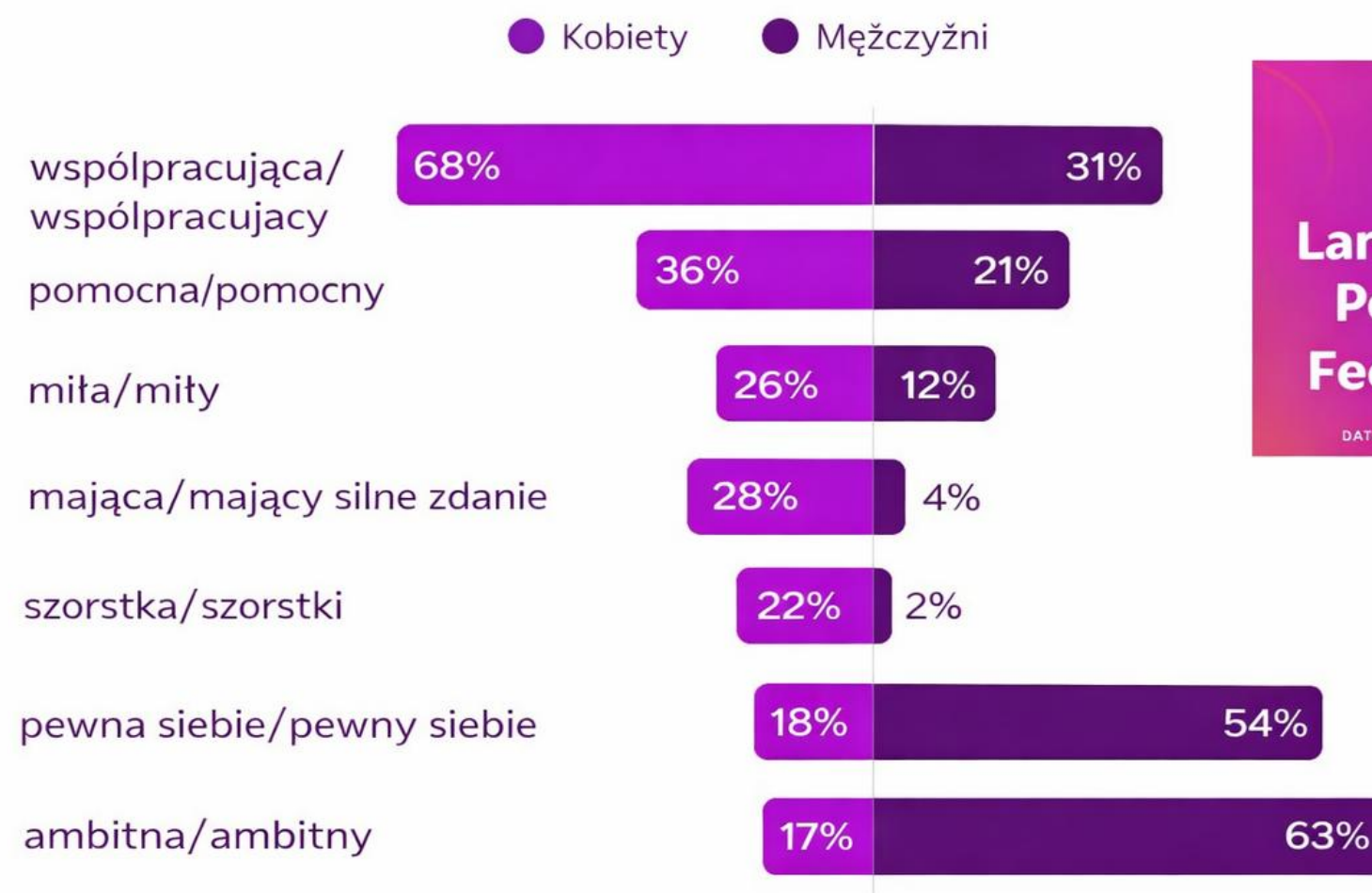
Dofinansowane przez  
Unię Europejską



## Informacja zwrotna

RYCINA 1.3

### Informacja zwrotna o osobowości w zależności od płci





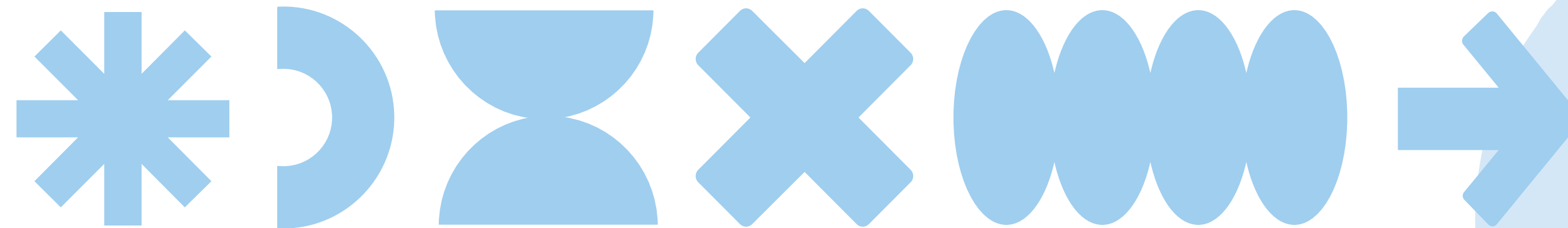
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



## Informacja zwrotna

Co wspiera?

- dedykowany, regularny proces
- wspólne rozmowy o tym, czym jest informacja zwrotna
- budowanie kultury feedbacku na co dzień w organizacji

Dobra praktyka:

- proces informacji zwrotnej 360 stopni w Ashoce



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



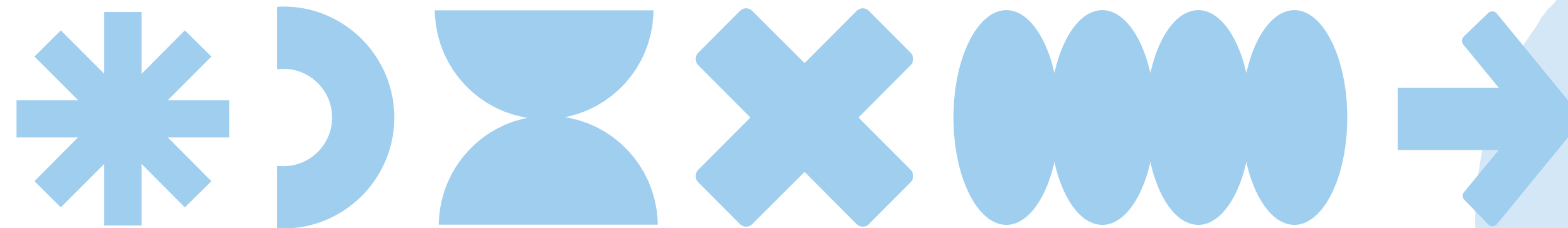
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



## Prowadzenie spotkań

### Otwieraj przestrzeń na udział, buduj bezpieczeństwo psychologiczne

- wysyłaj wcześniej agendę spotkania
- daj 1–2 min ciszy na indywidualną refleksję przed dyskusją
- rozpocznij od krótkiej rundy check-in (1 zdanie od każdej osoby)
- zbieraj pomysły najpierw pisemnie (karteczki / Miro / Mentimeter)
- jasno nazwij: „*tu można nie wiedzieć / zmieniać zdanie*”

### Dlaczego to działa

- osoby uczestniczące częściej zabierają głos, gdy czują brak ryzyka oceny lub ośmieszenia
- cisza przed rozmową zwiększa udział osób introwertycznych i z niższą pozycją w hierarchii



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



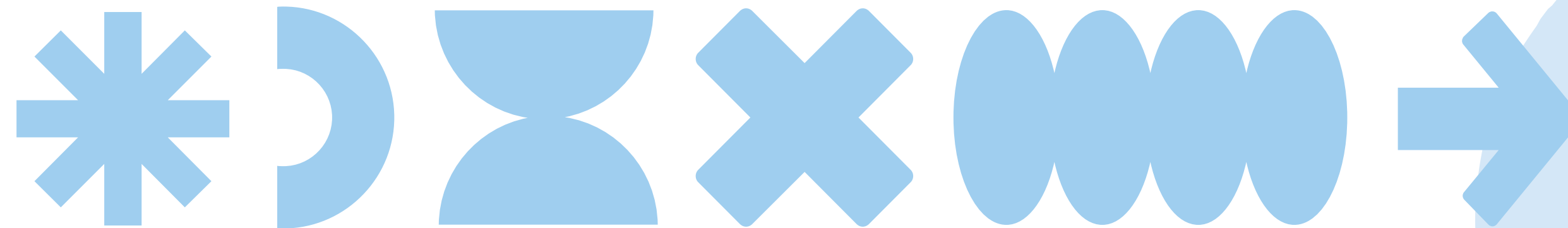
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



## Prowadzenie spotkań

### Aktywnie zarządzaj dynamiką władzy

### Na co patrzeć jako osoba facylitująca

- kto mówi najczęściej?
- kto jeszcze nie mówił?
- czy komuś się przerywa?
- czy pomysły jednej osoby są ignorowane, a później przejmowane?

### Przykładowe interwencje

- „Zatrzymajmy się – chcę zaprosić osoby, które jeszcze nie mówiły.”
- „Dajmy dokończyć.”
- „Usłyszeliśmy kilka podobnych głosów – czy ktoś widzi to inaczej?”



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



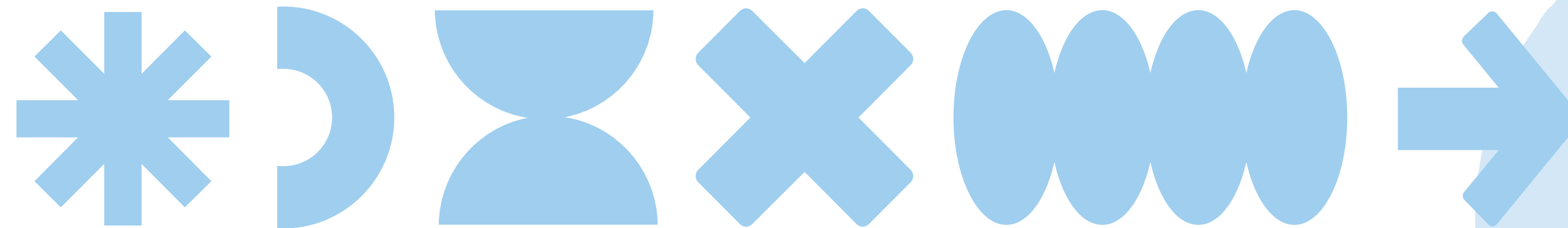
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



## Prowadzenie spotkań

### Domykaj spotkanie transparentnie

- podsumuj ustalenia na głos
- nazwij odpowiedzialności (kto + co + kiedy)
- wyślij krótkie podsumowanie po spotkaniu

### Dobra praktyka

Cykliczne spotkania całego zespołu (nie tylko merytorycznego) zamiast spotkań przedstawicieli\_ek



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



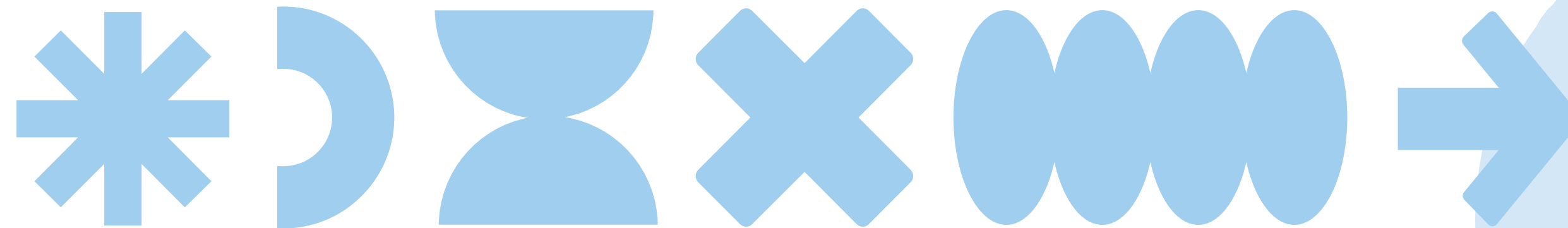
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



## Podejmowanie decyzji

### Zapewnij jasność procesu decyzyjnego

- na początku nazwij model decyzji:
  - kto decyduje?
  - kto konsultuje?
  - kto współtworzy?
- określ kryteria decyzji przed dyskusją
- powiedz, co jest jeszcze otwarte, a co już nie

### Dlaczego to działa

- niejasność procesu obniża poczucie sprawiedliwości proceduralnej (Colquitt, 2001; organizational justice research)
- zespoły akceptują nawet trudne decyzje, gdy proces jest transparentny (Tyler & Blader, 2003)



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



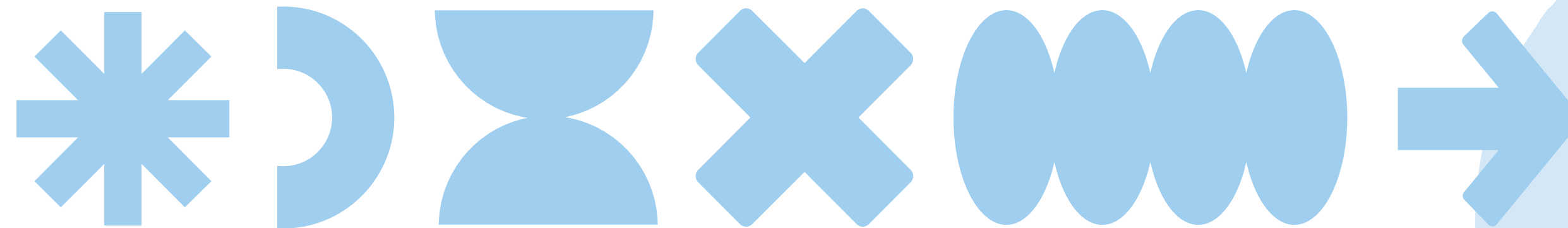
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



## Podejmowanie decyzji

### Zbieraj różnorodne perspektywy

- pytania rozszerzające:
  - „Co jeszcze powinniśmy rozważyć?”
  - „Jakie ryzyka widzimy z innej perspektywy?”
- zbieranie opinii indywidualnie przed rozmową
- role „devil’s advocate” lub „risk checker”

### Pokazuj wpływ głosów

- nazwij, które argumenty wpłynęły na decyzję
- uznaj wkład także wtedy, gdy pomysł nie został wybrany
- pokaż ograniczenia (budżet, czas, strategia)



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



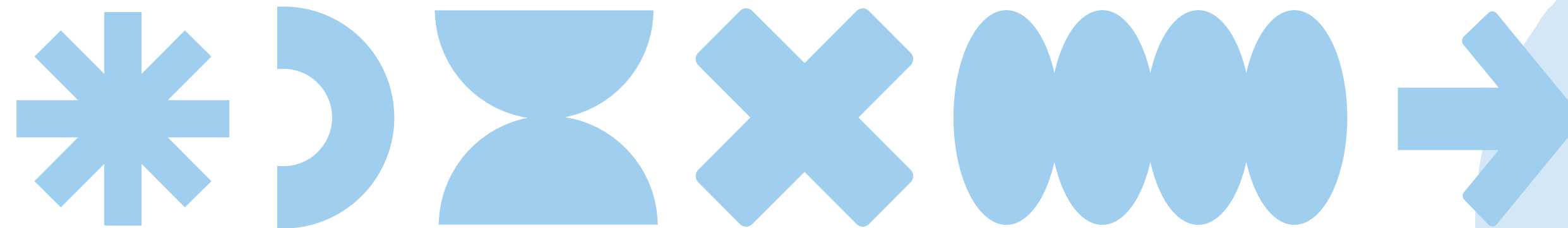
FUNDACJA  
BATOREGO

**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych



## Podejmowanie decyzji

### Transparentnie domyślaj decyzję

- ogłoś decyzję + powody
- nazwij kompromisy
- określ kolejne kroki i odpowiedzialności
- wróć do decyzji po czasie (learning loop)

### Model komunikatu

1. Decyzja
2. Co wzięliśmy pod uwagę
3. Czego nie mogliśmy uwzględnić
4. Co dalej

### Dlaczego to działa

- transparentne zamknięcie zwiększa zaufanie do osoby liderkiej i poczucie sprawiedliwości (Harvard Business Review – decision transparency studies)



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



FUNDACJA  
BATOREGO

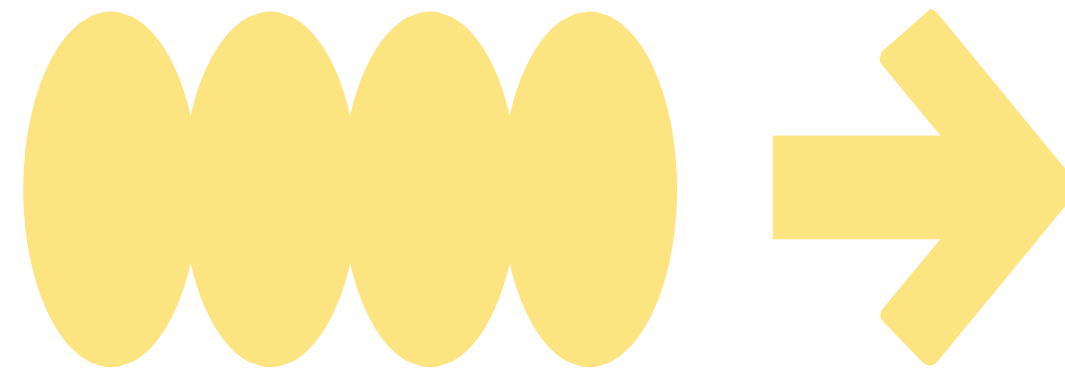
**PROGRAM  
RÓWNYCH  
PRAW**



Federacja Funduszy  
Lokalnych w Polsce

Program realizowany we  
współpracy z Federacją  
Funduszy Lokalnych

**Jedna rzecz, którą zrobisz  
w ciągu następnego  
tygodnia/miesiąca/roku?**



Dofinansowane przez  
Unię Europejską

# Wypełnij ankietę!

[https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/CERV\\_2021-2027](https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/CERV_2021-2027)



Zmiana języka

 EUSurvey

Etap ▾

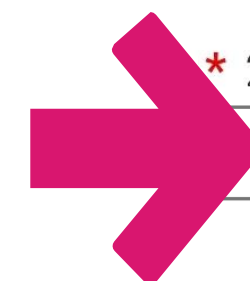


„Sprawiedliwość, Prawa i  
Wartości”\_C 2021-2027

2 Informacje o projekcie

**Numer referencyjny  
projektu:**

**101184789**



\* 2.1 Numer referencyjny projektu



**Dziękujemy!**



programrównychpraw.batory.org.pl

