

Zarządzanie różnorodnością a trwałość relacji społecznych w organizacji¹

mgr inż. Izabela Bieniek

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Izabela.Bieniek@polsl.pl

1. Wstęp

Dynamika współczesnych zmian społeczno-gospodarczych wymusza na przedsiębiorcach konieczność dostosowania się do warunków otoczenia, a co za tym idzie uelastycznienia strategii działania. Jednym z postulatów, zapewniających prawidłowy rozwój przedsiębiorstwa, jest wdrożenie polityki zarządzania różnorodnością, ukierunkowanej na dywersyfikację zasobów ludzkich. Zarządzanie różnorodnością jest swego rodzaju procesem kierowania, który skupia się na wykorzystywaniu różnic pomiędzy pracownikami i traktowaniu ich jako źródło przewagi konkurencyjnej. Różnorodność utożsamiana jest ponadto z większą skłonnością do kreatywności i innowacyjności, co dodatkowo wpływa na proces tworzenia wiedzy w organizacji.

Z drugiej jednak strony należy pamiętać, iż wraz ze zróżnicowaniem zasobów ludzkich, mnożą się rozmaite punkty widzenia, a co za tym idzie rozluźnieniu ulegają więzi przedmiotowe w organizacji. Implikacją tego zjawiska może być nawet spadek poziomu zaufania.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie znaczenia zarządzania różnorodnością w miejscu pracy oraz podjęcie rozważań na temat wpływu różnorodności na stabilność relacji społecznych w organizacji.

2. Istota zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością jest nowoczesnym podejściem, ukierunkowanym na dywersyfikację zasobów ludzkich, co traktowane jest obecnie jako źródło przewagi konkurencyjnej, jak również słuszną sprawą do zrealizowania.²

¹ Niniejszy artykuł jest pierwotną, nierecenzowaną wersją referatu przedstawionego na konferencji naukowej „Być, mieć, czy władać? Dylematy współczesnego społeczeństwa i gospodarki”, która odbyła się 25 kwietnia 2013 r. w Wydziale Zamiejscowym w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

² S. Waszczak, *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*. [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s.81.

Różnice w miejscu pracy, odnoszące się m.in. do odmiennej płci osób zatrudnionych, różnego ich wieku, pochodzenia etnicznego, wykształcenia i doświadczenia, traktowane być powinny jako cenny zasób strategiczny organizacji, wzmacniający jej potencjał rozwojowy.

Podstawowym celem zarządzania różnorodnością jest zatem stworzenie takiego miejsca pracy, w którym każdy pracownik, bez względu na swoją przynależność socjodemograficzną, byłby szanowany, doceniany oraz miałby możliwość wykorzystania swoich niepowtarzalnych umiejętności, co skutkować mogłoby rozwojem przedsiębiorstwa i zwiększeniem jego produktywności i efektywności.³ Idea ta tłumaczy panujące obecnie przekonanie, wedle którego: im większa różnorodność personelu, tym lepiej dla organizacji, ponieważ dysponuje ona zróżnicowanym zasobem kompetencji, doświadczenia, wiedzy, zachowań - to z kolei wpływa na kreatywność, innowacyjność, możliwość zwiększania potencjału konkurencyjnego firmy i jej wartości rynkowej.

W ciągu ostatnich 20 lat idea zarządzania różnorodnością zyskała na popularności zwłaszcza w Europie, mimo że podwalin tej koncepcji należy szukać w historii wielkich amerykańskich korporacji. Niemniej jednak zachodzące współcześnie zmiany społeczno-gospodarcze, odnotowywane na gruncie europejskiego biznesu, wymuszają konieczność rewizji dotychczasowych procesów organizacyjnych.⁴ Zupełnie nowym wyzwaniem dla menedżerów staje się próba uelastycznienia organizacji, która dzięki wewnętrznej heterogeniczności uzyska większą zdolność adaptacji w warunkach zglobalizowanej gospodarki i turbulentności otoczenia. Postuluje się wobec tego nie tylko docenianie różnorodności pracowników, lecz przede wszystkim zarządzanie nią w sposób gwarantujący realizację kluczowych zamierzeń przedsiębiorstwa.

W biznesowym uzasadnieniu wdrożenia polityki zarządzania różnorodnością odnaleźć można m.in. sugestie dotyczące szerszego dostępu do nowych talentów, zwiększenia innowacyjności i kreatywności, ograniczenia syndromu „myślenia grupowego” oraz wzmożonej efektywności i motywacji pracowników.⁵ Podkreślić należy ponadto, iż za różnorodnością czy dywersyfikacją organizacji przemawia przede wszystkim argument kosztowy. Oznacza to, iż wyłącznie umiejętne integrowanie pracowników skutkować będzie obniżeniem kosztów związanych z fluktuacją kadr oraz absencją osób zatrudnionych.⁶

³ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. PWN, Warszawa 2010, s.227.

⁴ B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s.50.

⁵ S. Waszczak, *Postawy wobec różnorodności...*, dz.cyt., s.83.

⁶ Nik Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*. GWP, Gdańsk 2007, s. 425.

Dodatkowo zauważyć trzeba, iż różnorodność siły roboczej może uczynić strategię marketingową przedsiębiorstwa bardziej atrakcyjną, a co za tym idzie – bardziej skuteczną. Istnieje bowiem duże prawdopodobieństwo, że wewnętrzna różnorodność organizacji sprzyjać będzie pozyskiwaniu szerszej, bardziej zróżnicowanej rzeszy klientów.

Zasadniczo koncepcja zarządzania różnorodnością jest trudna do zrozumienia i syntezy, ze względu na dualizm pojęcia, określającego zarówno kwestię wyrównywania szans, jak i doceniania różnorodności. Obecnie jednak jest to niewątpliwie jeden z najbardziej popularnych obszarów biznesowych, w którym rekomenduje się korzystanie z potencjału pracowników reprezentujących różne pokolenia, kultury, środowiska, umiejętności, płci itp. Zakłada się bowiem, że siła robocza składająca się z ludzi o mniej lub bardziej widocznych odmiennościach, doprowadzić może organizację na wyższy poziom funkcjonowania.

Należy jednak podkreślić, iż zróżnicowane środowisko pracy to z jednej strony skarbnica różnorodnej wiedzy i kompetencji, na drugim jednak biegunie odnaleźć można rozmaite osobowości i różne systemy wartości, a co za tym idzie odmienne poglądy, postawy i sposoby zachowania. Zwraca się przy tym uwagę, iż faktycznie korzystanie z szerokiej bazy talentów wpływa pozytywnie na realizację celów przedsiębiorstwa, niesie jednak za sobą ryzyko w postaci nieumiejętnego procesu kierowania zdywersyfikowaną kadrą, która, ze względu na istniejące różnice, „targana” być może przez rozmaite konflikty i nieporozumienia.

Trzeba zatem w tym miejscu postawić pytanie o jakość organizacyjnych relacji interpersonalnych w obliczu różnorodności personelu. Budowanie solidnych więzi jest stale zagadnieniem niezwykle istotnym z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania zespołów pracowniczych, których współpraca wyrasta na zaufaniu i tolerancji. Zasadne jest wobec tego podjęcie rozważań nad korelacją różnorodności i relacji międzyludzkich w miejscu pracy.

3. Charakter relacji w zróżnicowanym środowisku pracy

Podstawą każdej aktywności organizacyjnej jest ciąg pewnej interakcji społecznej, będącej kreatorem relacji zawodowych. Więzi pomiędzy współpracownikami, bądź też te rozpatrywane na linii przełożony-podwładny, charakteryzują związki międzyludzkie w danej organizacji, wyznaczając jej porządek społeczny. Zależności organizacyjne, podobnie jak inne kategorie relacji interpersonalnych, wyrastają na bazie trwałych więzi społecznych,

określających świadomość przynależności do grupy, tendencję do zachowania najważniejszych konformizmów grupowych, jak również świadomość wspólnych interesów.⁷

Zasadniczo podstawę budowania więzi społecznych stanowi kompozycja kilku czynników, do których zalicza się m.in. styczność przestrzenną, łączność psychiczną oraz styczność społeczną.⁸ Również w przypadku organizacyjnych więzi społecznych, zwrócić należy szczególną uwagę na oddziaływanie przestrzeni i obecności innych osób w procesie kreowania grupy społecznej, jaką stanowi – w tym przypadku – zespół współpracowników. Przebywanie bowiem ze sobą w trakcie określonej czynności, jak również uświadomienie możliwości wzajemnego zaspokajania potrzeb, stanowi fundament tej właśnie relacji społecznej. Dopełnieniem więzi interpersonalnych jest natomiast wzajemne zainteresowanie pomiędzy ludźmi, prowadzące do powstania nici sympatii, relacji koleżeńskiej czy poczucia przywiązania (*łączność psychiczna*) i wreszcie pozwala na wymianę pewnych wartości (*styczność społeczna*), szczególnie istotnych z punktu widzenia funkcjonowania danej zbiorowości. Istotne jest przy tym wzajemne oddziaływanie i współzależność członków zespołu, stanowiące właściwą treść życia grupy, decydującą o trwałości niniejszej interakcji. Tak zdefiniowana więź społeczna charakteryzuje ogół stosunków społecznych, które wiążą członków danej zbiorowości i określają sekwencję ich wzajemnych działań.

Stosunki społeczne, z uwagi na fakt, iż wyznaczają konkretne wzory postępowania (mówimy wówczas o tzw. normatywnej regulacji) i wskazują pewne role społeczne oraz szereg związanych z nimi praw i obowiązków, powinny charakteryzować się przede wszystkim trwałością.

Kwestia budowania trwałych relacji międzyludzkich jest obecnie jednym z nadrzędnych celów biznesowych oraz zagadnieniem stale aktualnym w strategii każdego przedsiębiorstwa. Wśród czynników, wpływających na trwałość i jakość relacji z klientami, współpracownikami czy podwładnymi, wymienia się przede wszystkim wzajemne zrozumienie, promowanie otwartego dialogu, wykazywanie empatii i życzliwości. Podstawą każdej właściwej relacji pomiędzy ludźmi jest oczywiście wzajemne zaufanie, oparte przede wszystkim o ramy pozytywnych intencji, uczciwości i wiarygodności.⁹ Niezwykle istotne dla wysokiego poziomu zaufania w przedsiębiorstwie są ponadto elementy łączące pracowników

⁷ Por. S. Ossowski, *O osobliwościach nauk społecznych*. Dzieła, O nauce, t.IV, Warszawa 1968, s.153.

⁸ Por. J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*. PWN, Warszawa 1970, s. 162-170.

⁹ J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*. PWN, Warszawa 2013, s.55.

i organizację (np. wspólny cel), na podstawie których możliwe jest wzbudzenie zaangażowania oraz utworzenie mocnych więzi.¹⁰

Jakość relacji interpersonalnych w pracy przyczynia się zatem bezpośrednio do budowania pozytywnej atmosfery, a przede wszystkim pozwala na efektywną współpracę. Zasadniczo budowanie trwałych relacji społecznych uwarunkowane jest ponadto poprzez czynniki, takie jak: bliskość i częstość interakcji (im częściej ludzie obcują ze sobą, tym bardziej solidne powinny być ich relacje), wzajemna komplementarność, atrakcyjność interpersonalna oraz podobieństwo.¹¹ Z punktu widzenia niniejszego opracowania należy przede wszystkim zwrócić uwagę na kwestię podobieństwa między ludźmi.

W dziedzinie psychologii społecznej odnaleźć można stwierdzenia, iż „ludzie lubią innych, jeśli są do nich podobni pod pewnymi względami”¹². Podobieństwo to najczęściej dotyczy podzielania tych samych postaw i wartości, jak również przynależności do tych samych układów społeczno-demograficznych. Podobieństwo jest ponadto ważną determinantą atrakcyjności interpersonalnej.

Badania przeprowadzone dotąd potwierdzają, iż ludzie częściej i chętniej tworzą związki interpersonalne z osobami podobnymi do siebie, które dostarczają im niejako wsparcia społecznego poprzez umacnianie pewnych wartości i zachowań. Analogicznie rzecz ujmując – sieci komunikacyjne pomiędzy osobami tego samego typu są bardziej przejrzyste, a liczba barier w skutecznym porozumiewaniu się jest zredukowana wówczas do minimum.

Kwestia podobieństwa ma przy tym istotne znaczenie dla efektywności funkcjonowania zespołów pracowniczych. Powołując się na przytoczoną powyżej teorię, można stwierdzić, iż podobieństwo jest z pewnością czynnikiem pozwalającym zachować spójność grupy oraz solidarność jej członków.¹³ W wielu rozważaniach nad spójnością grup roboczych odnaleźć można stwierdzenia, iż jest ona uzależniona w znacznym stopniu właśnie od podobieństwa interpersonalnego oraz rezultatów współzależności.¹⁴ Współcześnie pogląd ten nie jest jednak bezdyskusyjny, zwłaszcza w kontekście prac nad zarządzaniem różnorodnością w organizacji.

Postuluje się bowiem dążenie do heterogeniczności grup zadaniowych, co znacząco może wpłynąć na efektywność ich funkcjonowania, oraz – paradoksalnie – pozwala

¹⁰ Tamże, s.65.

¹¹ E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 368.

¹² M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*. PWN, Warszawa 2002, s. 148.

¹³ R. Brown, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*. GWP, Gdańsk 2006, s.54.

¹⁴ Tamże, s.57.

przyspieszyć zżywanie się członków zespołu.¹⁵ Zasadne jest zatem bliższe omówienie niniejszej kwestii, oraz jednocześnie wskazanie na szanse i zagrożenia, jakie niesie za sobą heterogamiczny stosunek społeczny.

Przede wszystkim wewnętrzne zróżnicowanie zespołu pozwala na eliminowanie syndromu myślenia grupowego, w którym „bardziej liczy się dążenie do zachowania spójności i solidarności grupy niż realistyczne uwzględnianie faktów”.¹⁶ W procesie grupowego podejmowania decyzji rodzi się bowiem zagrożenie, iż w przypadku istnienia bliskiej konwergencji członków zespołu, dojść może do wspólnego wspierania pomysłów, a więc jednomyślności rozwiązań pozbawionych krytyki i poczucia odpowiedzialności za wybrane warianty działania.¹⁷ Uzasadnia to negatywne implikacje teorii podobieństwa w praktyce biznesu. Zachęca się zatem do wspierania różnorodności, która zwiększy zdolność adaptacyjną przedsiębiorstwa poprzez aktywizację indywidualnej kreatywności, wzajemną tolerancję oraz optymalizację pracy ludzi dzięki komplementarności ich kompetencji.¹⁸ Wynika stąd jasno, iż różnorodność pracowników stanowi źródło różnorodnych, niepowtarzalnych pomysłów, których zastosowanie w praktyce okazać się może stymulatorem innowacyjności.

Niezwykle istotne znaczenie różnorodności kadr ujawnia się w kontekście zarządzania relacjami z klientem. Zróżnicowany personel może bowiem łatwiej zrozumieć gusta odrębnych grup odbiorców, różniących się pod względem potrzeb, oczekiwań czy dotychczasowych upodobań.¹⁹ W tej perspektywie różnorodność pracowników decyduje o zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstwa, a co za tym idzie wpływa bezpośrednio na rozwój jego konkurencyjności.

Dodatkowo podkreślić trzeba, iż różnorodne środowisko pracy to lepszy dostęp do szerokiej bazy talentów. Im bardziej zróżnicowany jest personel, tym łatwiej jest odnaleźć w nim wartościowych, kreatywnych i niepowtarzalnych pracowników. Ponadto „talenty” chętnie same lgną do tego typu organizacji, ponieważ mają na względzie możliwość samorealizacji oraz wymiany ciekawych doświadczeń.²⁰

Niemniej jednak wskazuje się również na zagrożenia płynące z różnorodności – zwłaszcza te bezpośrednio wpływające na jakość relacji międzyludzkich. Jak wspomniano

¹⁵ M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Difin, Warszawa 2012, s. 140.

¹⁶ E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, *Psychologia społeczna...*, dz.cyt. s.340.

¹⁷ M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje ...*, dz.cyt., s.152-153.

¹⁸ Por. A. Wziątek-Staśko, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*. Difin, Warszawa 2012, s.44-45.

¹⁹ W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840>, dostęp: 15.04.2013r.

²⁰ Por. A. Wziątek-Staśko, *Diversity management...*, dz.cyt., s.45.

wyżej, różnorodność sprzyja kreatywnej wymianie pomysłów, co jednak niesie za sobą ryzyko konfliktów i nieporozumień. Oczywiście jest bowiem, iż wzajemne zrozumienie pomiędzy osobami, reprezentującymi odmienne systemy wartości, poglądy, a co za tym idzie odmienne sposoby zachowania, jest sprawą niełatwą. Różnice w percepcji pewnych zjawisk, inne rozumienie określonych doświadczeń, czy nawet istniejące stereotypy stać się mogą zarzewiem potężnych konfliktów społecznych w organizacji. Implikuje to trudności w kreowaniu atmosfery zaufania oraz budowaniu więzi, będących filarem kapitału społecznego.²¹

Z uwagi na istniejące różnice pomiędzy ludźmi oraz przeszkody w skutecznym porozumiewaniu się, praca w zróżnicowanych zespołach może znacząco stracić na efektywności. Ma to szczególnie ważne znaczenie w kontekście postępującej globalizacji oraz rosnącej liczby korporacji transnarodowych. Ludzie pochodzący z różnych kultur, posługują się bowiem odrębnym stylem komunikowania werbalnego i niewerbalnego oraz posiadają zgoła odmienne podejście do wykonywanej pracy. Dostrzegalne są ponadto różnice osobowościowe, przejawiające się w indywidualnym poziomie ekspresji i otwartości komunikacyjnej.²² Ogromnym wyzwaniem dla świata biznesu staje się również zrozumienie specyfiki języka pracowników młodych i niedoświadczonych oraz tych starszych z bogatą wiedzą i długoletnim stażem zawodowym, a nawet dokładne poznanie męskiego i kobiecego stylu komunikowania się.²³ Zasadniczo komunikacja powinna być ogniwem spajającym ludzi, kluczowym elementem budowania relacji międzyludzkich, ułatwiającym ich współpracę, opartą o solidne podstawy szacunku i wzajemnej tolerancji. Tymczasem w zróżnicowanym środowisku, zderzenie odmiennych preferencji co do sposobu porozumiewania się prowadzić może do powstania sporów i napięć. Ponadto w efekcie możliwe jest obniżone morale i dezintegracja grupy, spadek zaangażowania, a nawet wykluczenie z pracy zespołowej oraz subiektywne postrzeganie grupy jako mniej atrakcyjnej dla poszczególnych jednostek.²⁴ Implikuje to rzecz jasna możliwość rozluźnienia więzi społecznej pomiędzy pracownikami, a także upadku ich tożsamości organizacyjnej.

Niemniej jednak wspieranie różnorodności w organizacji, docenianie odmienności zatrudnionych oraz rozmyślne zarządzanie ich zróżnicowaniem przyczynić się może do

²¹ A. Wziętek-Staśko, *Diversity management...*, dz.cyt., s.49.

²² Por. I.Bieniek, *Proces komunikacji w zespołach zróżnicowanych kulturowo*. Referat wygłoszony na konferencji *Wpływ młodych naukowców na osiągnięcia polskiej nauki*, Kraków 2012.

²³ Por. A.Outi, *Diversity Management and Corporate Communication*. VDM Verlag, 2008.

²⁴ M. Rawłuszko, *Komunikacja w warunkach różnorodności*, http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta_i_biznes/kobieta_i_biznes_srodek.pdf, s.25, dostęp: 15.04.2013r.

wygenerowania wymiernych korzyści biznesowych. Zasadne jest wobec tego podjęcie praktycznych działań, mających na celu minimalizację negatywnych rezultatów różnorodności oraz ukazanie jej pozytywnych implikacji.

4. Zadania przywódcy w warunkach różnorodności

Jak wspomniano wyżej – różnorodność zasobów ludzkich jest zjawiskiem trudnym do efektywnego wdrożenia, choć wielce pożądanym.

Szczególnie wymagająca jest adaptacja standardów zarządzania różnorodnością w organizacjach silnie sformalizowanych, o zamkniętej strukturze i wysokim stopniu unikania niepewności. Istnieje bowiem duże prawdopodobieństwo, iż wysoce zhierarchizowane przedsiębiorstwo popaść może w niepożądany chaos, co z kolei uczynić go może jeszcze bardziej hermetycznym. Prowadzi to ponadto do obniżenia poziomu zaufania i – co za tym idzie – do wzrostu kosztów transakcyjnych, związanych z koniecznością uruchomienia wyspecjalizowanych mechanizmów kontroli wewnętrznej.²⁵ W takiej sytuacji menedżerowie najczęściej sięgają po specyficzne rozwiązania w postaci norm, procedur i instrukcji, traktując je jako środek zaradczy na określone problemy organizacyjne.

Tymczasem proces wdrażania polityki różnorodności wymaga obniżenia poziomu kontroli, celem uelastycznienia struktury organizacyjnej oraz strategii działania przedsiębiorstwa.

Generalnie rzecz ujmując, porzucenie autokratycznego stylu kierowania na rzecz bardziej demokratycznej postawy podczas implementacji wewnętrznego zróżnicowania kadr, stanowić może w omawianym przypadku klucz do sukcesu. Wskazane są wobec tego zachowania menedżerskie, ukierunkowane na budowanie kapitału społecznego organizacji.

Wśród najważniejszych czynności przywódczych wymienić należy promowanie wysokich standardów etycznych, wspieranie działań kolektywnych oraz podkreślanie znaczenia integracji w kontekście realizacji elementarnych zamierzeń organizacji, rozwój efektywnych systemów komunikacji wewnętrznej. Zasadniczo powinno to skutkować wzrostem aktywności pracowników, tworzeniem nieformalnych sieci powiązań i tworzeniem wspólnot. Większa swoboda podwładnych, połączona z otwartą, dwukierunkową komunikacją być może wzbudzi w pracownikach chęć wzajemnego poznania się, integracji, wymiany wiedzy i doświadczeń. Samodzielne odkrywanie granic tolerancji oraz uczenie się

²⁵ Por. H. Brdulak, *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta_i_biznes/kobieta_i_biznes_srodek.pdf, s.5, dostęp: 15.04.2013r.

funkcjonowania w warunkach różnorodności przypuszczalnie wpłynie na poziom dojrzałości społecznej członków danej organizacji, jak również umożliwi ponowne zdefiniowanie własnej roli zawodowej oraz tożsamości organizacyjnej.

Warto w tym miejscu zauważyć, iż budowanie relacji w obliczu zróżnicowania zatrudnionych osób pod względem płci, wieku czy pochodzenia etnicznego, wymaga jednocześnie działań, mających na celu wyeliminowania wszelkich przejawów dyskryminacji. Funkcjonujące w ramach życia organizacyjnego stereotypy, uprzedzenia, znaczące dysproporcje w warunkach zatrudnienia, doprowadzić mogą nie tylko do faktycznego pogłębienia już istniejących różnic pomiędzy współpracownikami, ale przede wszystkim pozostawiają głęboką skazę na istniejących stosunkach międzyludzkich.

Dlatego też zarządzanie zróżnicowaną organizacją staje się ogromnym wyzwaniem dla współczesnego lidera, który – aby sprostać niniejszym wymaganiom – powinien odznaczać się wrażliwością, otwartością i zaangażowaniem. Powinien ponadto dokładnie analizować każdą sytuację, która może nieść znamiona dyskryminacji i wiktylizacji, celem jak najwcześniejszego zapobiegania wszelkim czynnikom destrukcyjnym. Po raz kolejny trzeba podkreślić znaczenie komunikowania: przywódca, który sam docenia i wspiera różnorodność, musi jasno wyartykułować podwładnym swoje oczekiwania w tym zakresie, zwracając jednocześnie uwagę na blaski i cienie polityki zarządzania zróżnicowaniem.²⁶

5. Zakończenie

Zasadniczo wydaje się, iż nie można w zupełności uniknąć konfliktów i nieporozumień w zdywersyfikowanym przedsiębiorstwie. Różnice w percepcji określonych zjawisk społecznych, a co za tym idzie różne poglądy i wartości, determinujące aktywność jednostki prowadzą niejednokrotnie do wielu spięć na gruncie porozumienia interpersonalnego. W efekcie stają się one powodem niekorzystnego klimatu w grupie, spadku zaufania oraz zmniejszonej wydajności pracy. Inne konsekwencje błędnego zarządzania zróżnicowaniem wiązać się mogą nawet z wyczerpaniem emocjonalnym poszczególnych pracowników, zwiększoną liczbą absencji lub niechęcią do dalszej współpracy.

Niemniej jednak stwierdzenie, iż to różnorodność implikuje szereg konfliktów oraz postawienie znaku równości pomiędzy niniejszymi pojęciami, jest dalece niewłaściwe. Zapewne istnieją w tej kwestii pewne powiązania, wszak wynika to z natury funkcjonowania

²⁶ Por. A. Wziętek-Staśko, *Diversity management...*, dz.cyt., s.63.

społeczeństw. W omawianym przypadku należy raczej podkreślić, iż negatywne implikacje różnorodności są wynikiem niewłaściwego zarządzania. Brak stosownych działań menedżerskich z pewnością będzie przyczyną licznych konfrontacji pomiędzy współpracownikami. Dlatego właśnie postuluje się wprowadzanie zasad polityki różnorodności przy jednoczesnym wspieraniu otwartej komunikacji i poszanowania wszelkiej odmienności. Pracownicy świadomi, zarówno korzyści, jak i wad zróżnicowania z pewnością będą nie tylko ciekawi nowego systemu, lecz przede wszystkim staną się jego częścią, a co za tym idzie powinni w efekcie docenić znaczenie różnic międzyludzkich w kontekście realizacji ponadprzeciętnych celów organizacji. Tak zarządzana różnorodność stać się może fundamentem solidnych relacji społecznych oraz nieograniczonego zaufania, co z kolei przyczyni się do budowania organizacji opartej na wartościach.

Trzeba również zwrócić uwagę na fakt, iż powyższe konstatacje są wynikiem wyłącznie rozważań teoretycznych, w których wskazuje się możliwe praktyczne konsekwencje wdrożenia polityki różnorodności. Obecnie trudno jest jeszcze jednoznacznie określić faktyczne implikacje zarządzania różnorodnością, ze względu na niewielki odsetek polskich przedsiębiorstw, które dotąd zainteresowały się kwestią wewnętrznego zróżnicowania kadr. Ukazuje to jednak istotę niniejszej problematyki i być może stanowić będzie rekomendację dla dalszych działań empirycznych.

Literatura

- Aronson E., Wilson T., Akert R., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zys i S-ka, Poznań 1997.
- Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 2002.
- Brdulak H., *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*,
http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta_i_biznes/kobieta_i_biznes_srodek.pdf
s.5, dostęp: 15.04.2013r.
- Brown, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, GWP, Gdańsk 2006.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
- Mazur B., *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009.
- Nik Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*. GWP, Gdańsk 2007.
- Ossowski S., *O osobliwościach nauk społecznych*. Dzieła, O nauce, t.IV, Warszawa 1968.
- Outi A., *Diversity Management and Corporate Communication*, VDM Verlag 2008.
- Paliszkievicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*. PWN, Warszawa 2013.
- Rawłuszko M., *Komunikacja w warunkach różnorodności*,
http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta_i_biznes/kobieta_i_biznes_srodek.pdf
dostęp: 15.04.2013r.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
- Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840>, dostęp: 15.04.2013r.

- Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012.
- Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, w: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Wziątek-Staśko, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.

Streszczenie

Artykuł prezentuje istotę zależności pomiędzy wdrożeniem w organizacji polityki zarządzania różnorodnością a jej implikacjami w kontekście trwałości relacji społecznych. Definiując pojęcie różnorodności, podjęto również próbę scharakteryzowania, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków dywersyfikacji personelu pod względem wieku, płci czy pochodzenia etnicznego. Zwraca się również uwagę na zadania menedżera w zakresie łagodzenia wszelkich nieporozumień, wyrastających na gruncie różnic pomiędzy ludźmi oraz wspierania działań na rzecz uświadamiania korzyści płynących z różnorodności.

Abstract

The paper explores the links between the implementation of an organizational diversity management and its implications in the context of sustainable social relations. While defining the notion of diversity, the paper also attempts to describe the positive and negative effects of workforce diversification in terms of age, gender or ethnic origin. Further, attention is brought to the responsibilities of managers in mitigating conflicts resulting from differences and in supporting initiatives aimed at increasing the awareness of benefits arising from diversity.