

Piotr Górski

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
pgorski@zarz.agh.edu.pl

# Różnorodność w organizacji. Praktyka zarządzania i refleksja teoretyczna<sup>1</sup>

## STRESZCZENIE:

W artykule przedstawione zostały dwie perspektywy badania różnorodności i zarządzania różnorodnością. Pierwsza odnosi się do praktyki zarządzania, druga do refleksji teoretycznej. Perspektywa praktyki zarządzania uwzględnia społeczne, kulturowe i polityczne uwarunkowania zmian społeczeństwa amerykańskiego w XX wieku. Perspektywa ta zakłada również, iż koncepcje zarządzania, w tym także zarządzanie różnorodnością, są narzędziami pomocnymi dla menedżerów w realizacji ich ról zawodowych. Perspektywa druga uwzględnia teorie psychologiczne wyjaśniające zachowania ludzi w organizacji, a także proces kształtowania się poczucia tożsamości członków organizacji. Perspektywa teoretyczna uwzględnia również koncepcje filozoficzne podejmujące zagadnienie relacji między człowiekiem a drugim. Teorie psychologiczne i koncepcje filozoficzne nakazują ostrożność w poszukiwaniu praktycznych rozwiązań w ramach zarządzania różnorodnością.

**SŁOWA KLUCZOWE:** Różnorodność, zarządzanie, perspektywa teoretyczna, perspektywa praktyczna

1 Wykonano w ramach badań statutowych: „Społeczno-kulturowe, organizacyjne i prawne uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacjach” nr 11/11.200.309.

## SUMMARY:

*Diversity in Organization. Management Practice and the Theoretical Reflection*

The diversity in the organization. Management practice and the theoretical reflection. Two perspectives of the study of diversity and diversity management has been presented in the article. The first, refers to the practice of management and the second to the theoretical reflection. The perspective of the practice of management takes into account the cultural, social and political conditions of changes of American society in the XX century and assumes that management theories, also diversity management are the instruments that help managers to play their social roles. The second perspective consists of psychological theories explaining human *behavior* in *organizational* settings, as well as problems of forming a sense of identity of members of organizations and philosophical reflexions concerning relations between self and others. Psychological theories and philosophical ideas tend to be cautious in the search for practical solutions in the diversity management.

KEYWORDS: Diversity, Management, Theoretical perspective, Practical perspective

## Geneza zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością jest terminem obecnym na gruncie zarządzania od lat `80 ubiegłego wieku. Jego wprowadzenie związane było zarówno ze zmianami dokonującymi się w otoczeniu organizacji, szczególnie w sferze rynku pracy, rynku odbiorców towarów i usług, co związane było z postępującą globalizacją, jak również ze zmianami w sferze systemów wartości i postaw ludzi. Zarządzanie różnorodnością było zaproponowaniem koncepcji zarządzania, która pozwoliłaby na sprostanie nowym wyzwaniom, rozwiała obawy i pomogła osiągnąć zamierzone cele zarówno w odniesieniu do pracowników organizacji, jak i klientów.

Jeśli na zarządzanie spojrzymy przez pryzmat ról realizowanych przez menedżera, to musimy zwrócić uwagę zarówno na posiadane przez niego koncepcje techniczne jak i społeczne<sup>2</sup>. Koncepcje zarządzania nie tylko

---

2 Por. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York 1973.

zawierają wiedzę typu *know how*, pozwalającą podejmować decyzje, rozwiązywać problemy czy po prostu osiągać założone cele, ale i wspomagają menedżera w budowaniu jego autorytetu, realizowaniu władzy w organizacji kształtując oczekiwania podwładnych wobec niego<sup>3</sup>. Problematyka ta może być analizowana z perspektywy socjologii wiedzy. Pierwsze koncepcje zarządzania wyrażone w naukowej organizacji nie tylko różniły role kierownicze i wykonawcze, ale dając kierownikom instrumenty pozwalające na projektowanie sposobów wykonywania pracy oraz rekrutację, szkolenie i motywowanie podwładnych uzasadniały ich władzę w organizacji. Z kolei koncepcje zrodzone w nurcie *human relations* nie tylko dostrzegały znaczenie sfery stosunków międzyludzkich i więzi nieformalnych w organizacji, ale również przyczyniały się do kształtowania odmiennego wzoru menedżera, jako człowieka wzbudzającego zaufanie nie dzięki umiejętnościom technicznym ale kompetencjom społecznym, umiejętnościom rozwiązywania konfliktów w organizacji, stwarzającym środowisko społeczne w miejscu pracy, które sprawiało, że pracownicy byli nie tylko zadowoleni, ale i lojalni i kreatywni. Dlatego język każdej z koncepcji zarządzania musi sprzyjać realizacji zawartych w niej celów. Ma charakter perswazyjny, ma wzbudzić pożądane postawy wśród pracowników. Takie same oczekiwania należy sformułować w stosunku do koncepcji zarządzania różnorodnością.

Jeśli na zarządzanie spojrzymy z perspektywy ról menedżerskich, przez pryzmat interakcji między przełożonym a podwładnymi, to musimy zauważyć, iż problematyka zachowań ludzi w organizacji jest przedmiotem interdyscyplinarnych badań, co powoduje, iż na koncepcje zarządzania różnorodnością można spojrzeć nie tylko z perspektywy celów jakim służą, ale również z perspektywy tego co mówią o zachowaniach ludzi w organizacji, na jakie zjawiska zwracają uwagę, a jakie pomijają. Na koncepcje zarządzania różnorodnością spojrzeć można również z zasygnalizowanej powyżej perspektywy socjologii wiedzy, jako na narzędzia służące menedżerom do kształtowania swojej pozycji w organizacji, realizacji władzy, kształtowania wizerunku społecznego.

Koncepcje zarządzania różnorodnością zostały zaproponowane przez amerykańskich konsultantów w latach 80. XX wieku w odpowiedzi na prognozy dotyczące rynku pracy w 2000 roku, przygotowane przez *Hudson Institute*, wskazujące na starzenie się siły roboczej, postępującą feminizację oraz wzrost udziału mniejszości etnicznych. W świetle takich prognoz amerykańscy przedsiębiorcy musieli opracować działania zachęcające do

---

3 Por. P. Górski, *Menedżerowie ich władza i wiedza w perspektywie ideologicznej*, w: *Humanistyka i Zarządzanie. W poszukiwaniu problematyki badawczej i inspiracji metodologicznych* red. P. Górski, Kraków 2009, s. 43-56.

aktywności zawodowej osoby należące do kategorii charakteryzujących się niższym poziomem aktywności na rynku pracy. Związane to było zarówno z sugerowaniem zmian w sferze edukacji, szeroko rozumianego przygotowania ich do aktywności na rynku pracy i zmianą postaw i aspiracji wobec pracy, jak i dostosowania organizacji do pracy osób dotąd nieaktywnych na rynku pracy, do możliwości godzenia przez kobiety ról rodzinnych z zawodowymi. Uznano, iż działania te są niezbędne dla sprostania przez amerykańską gospodarkę konkurencji w zglobalizowanej gospodarce. Wskazywano, iż dotychczasowe działania bazujące na respektowaniu zasad równości w zatrudnieniu są niewystarczające do tego, aby zaktywizować wspomniane kategorie, trzeba poszukać nowych rozwiązań, a za takie uznano zarządzanie różnorodnością<sup>4</sup>.

Koncepcje zarządzania różnorodnością odnosiły się do amerykańskiego wielokulturowego społeczeństwa. Niemal od samego początku w tym społeczeństwie obok białych anglosaksońskich protestantów żyli rdzenni mieszkańcy i niewolnicy pochodzący z czarnej Afryki. Choć formalnie niewolnictwo zostało zniesione na początku drugiej połowy XIX wieku, to napięcia na tle rasowym często prowadzące do konfliktów były obecne w społeczeństwie USA przez następne sto lat. Okres ostatnich dwóch dekad XIX wieku w USA to okres szybkiego rozwoju gospodarczego i nasilonej imigracji z Europy południowej i wschodniej. Imigranci przybywający ze społeczeństw rolniczych byli zatrudniani w fabrykach. Nikt tego zjawiska nie określał mianem różnorodności. To zróżnicowanie etniczne stanowiło poważne wyzwanie dla amerykańskich organizacji przemysłowych, a zalecenia jakie zawarte były w koncepcjach naukowej organizacji radziły jak uporać się z tym kulturowym problemem. Praca została uproszczona, zmechanizowana, sprowadzona do stosunkowo prostych czynności, które łatwo było opanować nowym przybyszom. Zatem na przełomie XIX i XX wieku to kulturowe zróżnicowanie traktowane było jako problem, bariera organizacyjna, w stosunku do której trzeba było znaleźć rozwiązanie.

Rozwiązanie problemów technicznych i organizacyjnych nie oznaczało, że wyeliminowano konflikty społeczne, jednak stopniowo wprowadzano mechanizmy negocjacyjne, w których obok pracodawców uczestniczyli przedstawiciele związków zawodowych i starano się dojść do porozumienia. Problemy te nasiliły się podczas drugiej wojny światowej. Zauważalny był wzrost niezadowolenia czarnych, niższych rangą żołnierzy w związku z tym, iż stanowiska oficerskie zajmowali ludzie biali. W sytuacji

4 Por. M. Brazzel, *Historical and theoretical roots of diversity management*, w: *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*, ed. D.L. Plummer, Lanham 2003, s. 51-94.

narastającego napięcia międzynarodowego w początkowym okresie zimnej wojny w 1948 roku prezydent Harry Truman powołał *Committee on Equality of Treatment and Opportunity*, który miał za zadanie zanalizować zasady, procedury i praktyki służby wojskowej aby powstrzymać segregację rasową w armii. Podobna komisja działała w okresie prezydentury Johna F. Kennedy'ego.<sup>5</sup> Lata '60 XX wieku to czas nie tylko walki z segregacją rasową, ale i wprowadzenie ustawodawstwa zakazującego dyskryminacji. To czasy coraz liczniejszej rzeszy imigrantów pochodzących z krajów latynoskich. Okres ten w zarządzaniu charakteryzował się podejmowaniem działań i stosowaniem procedur, które miały uniemożliwić dyskryminację. W kolejnych latach działania te nastawione były na aktywizację zawodową jednostek należących do mniejszości etnicznych, które jednak spotykały się z krytyką, iż często służyły ich uprzywilejowaniu. Wynikały z realizacji dwóch koncepcji: *Affirmative Action* i *Equal Employment Opportunity*, zasadzających się na respektowaniu prawa i przyjętych ustaleń. W praktyce oznaczało to całą gamę działań, które rozciągały się od dążenia do budowania silnej kultury organizacyjnej, w której różnorodność była tolerowana w ściśle określonych granicach, lecz nie mogła być podstawą dyskryminacji, poprzez wypracowanie zasad współzycia między członkami organizacji tolerującej różnorodność, aż po próby asymilacji różnorodności. Dopiero koncepcje powstałe w latach '80 XX wieku zaczęły wskazywać, iż różnorodność w organizacji może być podstawą do budowania przewagi konkurencyjnej organizacji<sup>6</sup>.

Oczywiście wymagało to nowych strategii na poziomie organizacji, nowych kompetencji menedżerów, których starania musiały być zorientowane nie na przeciwdziałanie dyskryminacji, a na stworzenie warunków dla przyciągnięcia do organizacji utalentowanych, potrzebnych pracowników, pochodzących ze środowisk, które dotąd nie znajdowały się w orbicie ich zainteresowań. Następuje zmiana nie tylko w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, ale i retoryki. Menedżerów „równych szans” zastępują menedżerowie „zarządzania różnorodnością” w czym duży wkład mieli konsultanci upowszechniający nowe rozwiązania. Zmiany w tym zakresie były szybkie. Do 1997 roku 75% firm z listy 500 magazynu *Fortune* deklarowało wdrożenie programów zarządzania różnorodnością<sup>7</sup>. Nie

5 Por. Ch. Stevens, *Diversity Policies Across the Department of Defence*, w: *Managing Diversity in the Military: The value of inclusion in a culture of uniformity*, eds. D.P. McDonald, K.M. Parks, London-New York 2012.

6 Por. D.A. Thomas, R. Ely, *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 74, no. 5, s. 79-90.

7 A. Konrad, *Special issue introduction: defining the domain of workplace diversity scholarship*, „Group and Organization Management” 2003, vol. 28, s. 5.

oznaczało to jednak zdecydowanego zerwania z praktyką wypracowaną wcześniej. Praktyka bazująca na zasadach równych szans została uzupełniona działaniami realizującymi cele i zasady zarządzania różnorodnością. O ile w latach siedemdziesiątych XX wieku zróżnicowanie wiązano z przynależnością grupową jednostek, ich tożsamością etniczną, z którą wiązały się napięcia i konflikty, o tyle w latach 80. i 90. wprowadzone pojęcie różnorodności odnosiło się do cech i charakterystyk jednostek.

## Perspektywa zarządzania

W perspektywie tej mieści się zarówno praktyka zarządzania, jak i wykorzystanie perspektyw teoretycznych, jakie dają nauki społeczne pomocne w uzasadnieniu podejmowanych działań. Porównanie publikacji polskich z amerykańskimi i angielskimi pokazuje jednak, iż o ile publikacje zagraniczne odwołują się do koncepcji teoretycznych i wyników badań prowadzonych przez psychologów i socjologów, o tyle w publikacjach polskich dominuje skupienie się na korzyściach jakie organizacje mogą osiągnąć dzięki zarządzaniu różnorodnością.

W polskiej literaturze zwrócenie uwagi na zagadnienie różnorodności wynika z konstatacji zmian dokonujących się w otoczeniu organizacji, zarówno dotyczących rynku pracy, jak i odbiorców oferowanych produktów i usług. Przyjmuje się tezę o zróżnicowaniu zasobów pracy i w konsekwencji zróżnicowaniu zespołów pracowniczych w organizacjach. Zakłada się, iż różnorodność zespołów jest atutem, który, jeśli odpowiednio wykorzystany i zarządzany, przyczynia się do wzrostu efektywności pracy i zadowolenia pracowników wynikającego z możliwości rozwoju zawodowego. Na te aspekty zwracają uwagę w szczególności organizacje promujące zarządzanie różnorodnością. Jedną z takich organizacji w Polsce jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które w ostatnich latach poświęciło temu zagadnieniu kilka publikacji<sup>8</sup>.

W publikacjach FOB zwraca się uwagę nie tylko na uwarunkowania upowszechnienia zarządzania różnorodnością w Polsce wynikające ze zmian na rynku pracy, ale również na wpływ rozwiązań organizacyjnych firm zagranicznych i ponadnarodowych korporacji działających w naszym kraju oraz zmiany w ustawodawstwie, w prawie pracy. Wskazując na bariery w upowszechnianiu świadomości dotyczącej różnorodności w Polsce autorka raportu wskazuje na nieufność i brak zrozumienia, na

8 Por. M. Branka, H. Zielińska, *Zarządzanie różnorodnością*, Warszawa 2008; P. Kaczmarek, A. Krajnik, A. Morawska-Witkowska, B.R. Remisko, M. Wolsa, *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Warszawa 2009.

wpływ zmian społecznych, politycznych i kulturowych, które doprowadziły do zerwania z tradycją wielonarodowościowej Drugiej Rzeczypospolitej<sup>9</sup>. Odwołując się do historii autorka zdaje się jednak nie uwzględniać, tego, iż ta mozaika wielonarodowościowa rodziła napięcia i konflikty.

W warstwie empirycznej organizacji upowszechniające zarządzanie różnorodnością nie podejmują refleksji dotyczącej jakże bliskiego temu zagadnieniu problematyki nierówności, w szczególności zjawiskom konfliktów generowanych przez te nierówności. Co ciekawe ani w raporcie, ani też w innych, wspomnianych publikacjach FOB nie pojawia się słowo „konflikt”. Empiria ogranicza się do wskazania tzw. dobrych praktyk, wskazania wprowadzanych w niektórych organizacjach rozwiązań mających na celu – jak np. w firmie Accenture – stworzenie młodym, wykształconym kobietom możliwości rozwoju, poprzez wyposażenie je w kompetencje pozwalające w pełni realizować swoje pomysły zawodowe. Propagowanie tzw. dobrych praktyk w zakresie zarządzania różnorodnością nie ogranicza się do przykładów firm zagranicznych czy ponadnarodowych korporacji, ale także dotyczy organizacji krajowych<sup>10</sup>.

W polskiej literaturze przedmiotu dominuje szerokie rozumienie różnorodności, z tym jednak, iż wprowadza się pewne uporządkowanie wymiarów zróżnicowania. Jedną z propozycji przedstawił Jacek Kopeć wyróżniając następujące wymiary: demograficzne, ekonomiczne, kulturowe, organizacyjne i społeczne<sup>11</sup>.

Autorzy propagujący zarządzanie różnorodnością definiują to pojęcie i wskazują na korzyści z niego wynikające. Zaproponowaną definicję poprzedzają pytaniem:

w jaki sposób firma może aktywnie i strategicznie zajmować się różnorodnością, a konkretnie, jakie działania powinny zostać podjęte, aby efektywnie wprowadzić strategię firmy traktującą różnorodność jako zasób<sup>12</sup>.

---

9 Por. M. Gryszko, *Raport Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Warszawa 2009, s. 8.

10 Por. A. Zaroda-Dąbrowska, *Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie menedżerów. Wykorzystanie potencjału starszych pracowników. Case study*, w: *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, red. M. Makowiec, Kraków 2015, s. 37-44; B. Gajdzik, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 4, s. 91-106.

11 Por. J. Kopeć, *Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 349, s. 176-184.

12 M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Poradnik szkoleniowy Zarządzanie różnorodnością*, s. 7 (dokument elektroniczny): <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-pl.pdf>.

W określaniu czym jest zarządzanie różnorodnością konieczne jest przejście od konstatacji, iż rynek pracy jest w coraz większym stopniu różnorodny do stwierdzenia, iż różnorodność zespołu pracowniczego staje się aktywnym, ważnym zasobem organizacji. To z kolei wiąże się z następnym pytaniem: „jaka kompozycja różnorodności (mixture) może nam potencjalnie dać strategiczną korzyść, a jaka może przeszkodzić nam w osiągnięciu naszych celów?”<sup>13</sup>. Prowadzi to do następującej definicji zarządzania różnorodnością:

Zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość, rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy, procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy<sup>14</sup>.

W innej definicji zamieszczonej w publikacji o charakterze poradnikowym główny nacisk kładzie się na poszanowanie pracownika, co powoduje, iż „rozwijając swój potencjał przyczynia się do sukcesu organizacji”<sup>15</sup>.

W wypowiedziach autorów publikacji naukowych pojawiają się podobne akcenty, różnorodność postrzegana jest nie tylko jako atrybut jednostki, ale także jako wartość, która odpowiednio wykorzystana może przyczynić się do stworzenia warunków pracy umożliwiających rozwój pracowników bazujący na poczuciu szacunku oraz efektywniejszym osiągnięciu celów organizacji<sup>16</sup>.

Za Europejskim Panelem Testów Biznesowych przyjmuje się, że „nastawienie i zachowania dyskryminacyjne w miejscu pracy są główną przeszkodą w promowaniu różnorodności”<sup>17</sup>, dlatego wiele uwagi poświęca się opisom kampanii informacyjnych mających na celu podnoszenia świadomości lepszego zrozumienia zagadnień różnorodności. Kolejne działania omawiane zarówno w literaturze popularyzatorskiej jak i publikacjach

13 Ibidem, s. 8.

14 Ibidem, s. 8.

15 P. Kaczmarek, A. Krajnik, A. Morawska-Witkowska, B.R. Remisko, M. Wolsa, *Firma = różnorodność*, s. 8.

16 Por. W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3 (40): <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>; E. Leks-Bujak, *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 72, s. 101-114; J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” 2014, nr 1 (53): <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/53/id/1078>.

17 M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Poradnik szkoleniowy*, s. 10.



naukowych, to wewnętrzna polityka w obszarze zasobów ludzkich. Obejmuje ona uwzględnianie wśród preferowanych cech potencjalnych pracowników, otwartości, znajomości więcej niż jednego języka, doświadczenia międzykulturowego, wrażliwości ekologicznej czy przekonania dla zasady równych szans. Działania te świadczą, iż nie samo zróżnicowanie zespołu pracowników stanowi atut pracodawcy. Służą temu postawy pracowników tworzących zespoły wobec odmienności współpracowników oraz zachowania przejawiające otwartość na tę odmienność, akceptacja innych niż oni sami, przełożonych czy liderów, gotowość do uczenia się od przedstawicieli innych grup demograficznych czy kulturowych.

Spośród korzyści jakie wymieniane są w związku z zarządzaniem różnorodnością najczęściej wskazuje się na te, które dotyczą współpracy i komunikowania zespołu pracowniczego oraz możliwości rozwoju wynikającego z dotarcia do niszowych kategorii klientów, którzy w coraz większym stopniu odpowiadają zróżnicowanej sile roboczej. Do tego dochodzą również ważne korzyści wizerunkowe. Jednakże wydaje się, iż za najważniejszą, szczególnie przy uwzględnieniu wyzwań stawianych współczesnym organizacjom, należy uznać przekonanie, iż różnorodność generuje innowacyjność i oryginalne rozwiązania<sup>18</sup>. Na podobny zestaw korzyści zwracają uwagę autorzy publikacji naukowych<sup>19</sup>.

Ze względu na dążenie do optymalnego wykorzystania potencjału tkwiącego w zasobach organizacji, a także unikania zagrożeń mogących mieć negatywny wpływ na działalność organizacji, zarządzanie różnorodnością sytuuje się w obszarze zarządzania strategicznego organizacją<sup>20</sup>. Uważa się, że aby zakończyło się sukcesem wymaga zmian na poziomie filozofii organizacji, różnorodność musi być uznana za wartość obecną w strategii organizacji i przenikającą działania ludzi odpowiedzialnych za poszczególne funkcje zarządzania. Ważna jest zarówno diagnoza i sformułowanie celu działania, co nierzadko wymaga zmian w kulturze i strukturze organizacji, jak i projekt działania<sup>21</sup>. Kładzie się nacisk na

umiejętność identyfikacji faktycznych różnic występujących w miejscu pracy, rzetelnej ich analizy wykraczającej poza uproszczone i stereotypowe

---

18 *Diversity Index. Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, s. 12. Dokument elektroniczny: [http://www.diversityindex.pl/Content/uploaded/files/Przewodnik%20po%20zarz%C4%85dzaniu%20r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci%C4%85\\_IX2013.pdf](http://www.diversityindex.pl/Content/uploaded/files/Przewodnik%20po%20zarz%C4%85dzaniu%20r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci%C4%85_IX2013.pdf)

19 Por. E. Leks-Bujak, Walczak, M. Durska, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1-4, Warszawa 2009.

20 Por. *Diversity Index*, s. 25.

21 M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Poradnik szkoleniowy*, s. 17-20.

schematy myślowe oraz odpowiedniego zaprojektowania rozwiązań, które będą odpowiadać na realne potrzeby, nie wywołując zarazem konfliktów czy braku zrozumienia u osób, do których nie są adresowane<sup>22</sup>.

Kolejne działania dotyczą wprowadzenia wewnętrznych procedur antymobbingowych i antydyskryminacyjnych oraz szkolenia pracowników i organizacji spotkań integracyjnych. W realizacji programu zmian szczególnie rola przypada menedżerom średniego szczebla pełniącym ważną rolę w realizacji zarządzania różnorodnością. Szczególnie istotne okazują się być kompetencje związane z pełnieniem ról interpersonalnych, jak: okazywanie szacunku, zrozumienia, zainteresowania oraz zdolności adaptacyjne do różnych kultur<sup>23</sup>.

## Perspektywy teoretyczne

Perspektywa zarządzania akcentuje działania wpisujące się w strategię organizacji, które pozwalają na wykorzystanie różnorodności tkwiącej w potencjale członków organizacji. O ile wspomniani powyżej autorzy polskich publikacji z zakresu nauk o zarządzaniu podejmujący zagadnienia zarządzania różnorodnością wychodzą od konstatacji, iż różnorodność organizacji jest cennym zasobem i swoją uwagę skupiają na wskazaniu wymiarów zróżnicowania oraz prezentacji dobrych praktyk, czyli sposobów osiągania zamierzonych przez organizacji celów związanych z wykorzystaniem różnorodności, o tyle – szczególnie autorzy amerykańscy – wskazują na koncepcje teoretyczne z dziedziny psychologii i socjologii odnoszące się do zachowań ludzi w organizacji. Pierwsza faza w rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością została określona jako wartościowanie różnic (*Valuing Differences*). Zadaniem menedżerów – zdaniem Roosevelta R Thomasa było wykorzystanie potencjału zróżnicowanych kompetencji członków organizacji. W warstwie teoretycznej opierano się na badaniach psychologów dotyczących wpływu zachowań członków organizacji pochodzących z różnych środowisk mniejszościowych i ich interakcji z innymi członkami na prace zespołów oraz ich wyniki. Wykorzystywano również koncepcje wielokulturowości w kontekście wyjaśniania potencjału kreatywności pracowników oraz sposobów rozwiązywania problemów. Istotnym elementem badań było poznanie poziomu uprzedzeń w stosunku do przedstawicieli wybranych grup mniejszościowych

22 Ibidem, s. 11.

23 Por. Z. Janowska, *Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349, s. 120-129.

i uwzględnianie tej wiedzy w procesach rekrutacji i szkolenia pracowników. W drugiej fazie zarządzania różnorodnością zarządzanie zasobami ludzkimi wiązano ze strategią organizacji, wykorzystywano wcześniej zdobytą wiedzę do tworzenia modeli wiążących działania pracowników z funkcjonowaniem zespołów i osiąganymi przez nich rezultatami.<sup>24</sup> Przykładem może być interakcyjny model wpływu różnorodności członków organizacji na jej efektywność zaproponowany w 1993 roku przez Taylora Coxa.<sup>25</sup>

Spojrzenie przedstawicieli nauk społecznych na zagadnienie różnorodności nie ogranicza się jednak do sfery zachowań organizacyjnych, choć już badania prowadzone w tym obszarze pozwoliły zwrócić uwagę na istotne ustalenie, iż to nie samo zróżnicowanie zespołu pracowniczego wpływa na osiągnięte rezultaty, a raczej postawy członków organizacji do odmienności, otwartości na innych oraz panująca w organizacji kultura, które pozwalają nie tylko na przezwyciężenie barier i stereotypów, ale stworzenie klimatu dla rozwoju i wykorzystania kompetencji pracowników. W ujęciu psychologów z zagadnieniem różnorodności wiąże się jakże istotne pojęcie tożsamości. Jest to o tyle ważne, gdyż to nie wszelkie cechy które są postrzegane jako różniące daną osobę od innych są ważne dla konstruowania poczucia tożsamości jednostki. Pojęcie tożsamość występuje w rozważaniach zarówno psychologów jak i socjologów, a dynamikę rozważań przyspieszyły prace Erika Eriksona. W rozważaniach dotyczących zagadnienia tożsamości mieści się zarówno dynamika rozwoju konstruowanego względem cech, które decydują o odrębności jednostki, jak i jej świadomej przynależności do ważnych dla niej grup, z którymi się identyfikuje. Oprócz cech podkreślających odrębność jednostki i grup z którymi się identyfikuje, ważne jest również poczucie sprawstwa, podmiotowości, budowanie poczucia tożsamości na podstawie świadomości, iż jest się tym, kto potrafi osiągnąć określone cele, zrealizować określone zadania.<sup>26</sup> Wydaje się, że ten trzeci wymiar konstruowania i wyrażania poczucia osobistej tożsamości może być ważny dla zarządzania różnorodnością, budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej identyfikacji z organizacją w oparciu o tożsamość jednostki, odwołującą się do poczucia sprawstwa opartego na posiadanych kompetencjach.

---

24 Por. D. McDonald, *The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches*, s. 13. Dokument elektroniczny: [https://www.researchgate.net/publication/259761006\\_The\\_Evolution\\_of\\_'Diversity\\_Management'\\_in\\_the\\_USA\\_Social\\_Contexts\\_Management\\_Motives\\_and\\_Theoretical\\_Approaches](https://www.researchgate.net/publication/259761006_The_Evolution_of_'Diversity_Management'_in_the_USA_Social_Contexts_Management_Motives_and_Theoretical_Approaches).

25 Por. T. Cox Jr, *Cultural Diversity in Organizations: Theory Research & Practice*, San Francisco 1993.

26 Por. W. Łukaszewski, D. Doliński, A. Fila-Jankowska, T. Maruszewski, A. Niedźwieńska, P. Oleś, T. Szkudlarek, *Tożsamość trudne pytanie kim jestem*, Sopot 2012.

Zagadnienie tożsamości związane jest również z wyrażaniem siebie w interakcjach z innymi, co we współczesnym świecie płynnej nowoczesności i interakcji zapośredniczonej przez media powoduje, iż jednostka w tych interakcjach nie tylko wyraża siebie, ale i konstruuje swoją tożsamość. Przedstawia się taką, jaką chciałaby być. Te interakcje nie oparte na kontakcie bezpośrednim mają zarówno dobre, jak i złe strony. Do tych złych należy osłabienie kontaktów z rzeczywistym światem, do dobrych, możliwość rozwijania kreatywności, podejmowania prób wchodzenia w różne role społeczne. Te doświadczenia mogą okazać się przydatne do kształtowania poczucia tożsamości we współczesnym ponowoczesnym świecie, w którym jednostka uczestniczy w wielu niewykluczających się układach społecznych, w których role zawodowe nie tylko nie są najważniejsze, ale i podlegają częstej zmianie.

Zagadnienie tożsamości jest punktem wyjścia w refleksji nad zarządzaniem różnorodnością jakie przedstawiają Bogdan Costea and Lucas D. Introna<sup>27</sup>. Na zarządzanie różnorodnością spoglądają z perspektywy filozoficznej wykorzystując poglądy Martina Heideggera i Emmanuela Levinasa dotyczące człowieka i jego relacji z drugim. Odwołują się do następujących założeń przyjętych przez tych filozofów: Bycie człowieka w świecie związane jest z byciem wraz z drugim, co traktowane jest jako punkt wyjścia i odniesienia zarazem. Postrzeganie różnicy między daną jednostką a drugim cechuje się zarazem dynamicznością i historycznością, dlatego nikt nie może być przeszkolony w byciu sobą w stosunku do innych. W opinii autorów, według Heideggera i Levinasa istoty ludzkie są zdolne do budowania relacji z innymi od urodzenia. Postrzeganie różnic i różnorodności w kontakcie z drugim jest podstawowym i trwałym doświadczeniem życia człowieka, tym bardziej, iż uczucie znajomości i obcości w relacjach z drugim ma charakter płynny w toku życia człowieka. Biorąc pod uwagę powyższą charakterystykę autorzy uważają, iż doświadczanie różnic między jednostką a drugim skłania do traktowania tego doświadczenia nie jako problemu, a tajemnicy<sup>28</sup>.

Wykorzystanie poglądów wspomnianych filozofów pozwala spojrzeć na zarządzanie różnorodnością nie z perspektywy zmian na rynku pracy i wyzwań stojących przed organizacjami, a z perspektywy ideologii menedżerskiej. Costea i Introna wskazują na szczególne podejście do różnorodności w ujęciu menedżerów. Po pierwsze, wyróżnione zostały takie wymiary zróżnicowania jak płeć, etniczność czy orientacja seksualna, które pozwalają zarówno na ich pomiar, jak i na formułowanie celów

27 Por. B. Costea, L. Introna, *On the Mystery of the Other and Diversity Management*, w: *Phenomenology, Organisation, and Technology*, eds. L. Introna, F. Ilharco, É. Faÿ, Lisbon 2008, s. 213-232.

28 Por. tamże, s. 220.

i strategii działania. Różnorodność, która jest istotną cechą rzeczywistości ludzkiej, w której każdy człowiek jest niepowtarzalny, a jego tożsamość kształtowana jest nie tyle w ramach wspomnianych wymiarów, co osobistego doświadczenia biograficznego, w którym ważne miejsce zajmuje kontakt z drugim, zostało sprowadzone do kategorii problemu, który menedżerowie podejmują się rozwiązać. Problemu, który – zdaniem autorów artykułu – polega na sprowadzeniu w szczególny sposób ujmowanej różnorodności do homogeniczności wynikającej z wkładu, jaki każdy z pracowników opisanych za pomocą tych różnych wymiarów wnosi w realizację celów organizacji. Działania kierownictwa zorientowane na te właśnie wymiary powodują, że zupełnie pomijane są inne, np. zróżnicowanie przekonań czy systemów wartości. W konsekwencji towarzyszący praktyce zarządzania różnorodnością dyskurs organizacyjny sprawia, że w jego polu pojawiają się pewne wątki a inne są eliminowane, co służy dyscyplinowaniu pracowników z wykorzystaniem już nie oddziaływania bodźców pochodzących ze środowiska zewnętrznego, a odwołujących się do takich kategorii jak rozwój osobisty, pomoc w kształtowaniu tożsamości zawodowej, co niestety, może przekształcić się w indoktrynację i utwierdzanie przekonań opartych na poprawności w kulturze organizacyjnej. W egzystencjalistycznej filozofii człowieka jego „bycie” ujmowane jest w kategoriach „tajemnicy”. Zdaniem Costea i Introny sprowadzenie tego do „problemu” powoduje, że relacje człowieka z drugim w głównym nurcie literatury menedżerskiej zostały wyciszone.

## Zakończenie

Zarządzanie różnorodnością w niniejszym artykule zostało przedstawione z kilku perspektyw. W perspektywie zarządzania jawi się jako koncepcja odpowiadająca na zmiany dokonujące się na rynku pracy, rynku konsumentów oraz zmianach systemów wartości. W ujęciu krytycznym okazuje się być kolejnym przykładem ideologii menedżerskiej służącej – poprzez używane pojęcia oraz dyskurs – realizacji nakładanych na menedżerów zadań i budowaniu ich wizerunku. Służy temu ujęcie różnorodności jako problemu do rozwiązania, potraktowanie różnorodności wyłącznie jako cennego zasobu, który właściwie wykorzystany przez menedżerów przyczynia się do rozwoju pracowników i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez organizację.

W polskich publikacjach poświęconych zarządzaniu różnorodnością brak jest szerszego spojrzenia odwołującego się do badań związanych z zagadnieniami kształtowania tożsamości jednostki, badaniem postaw

wobec odmienności czy skali nierówności, a więc obszarów od lat eksplorowanych przez psychologów i socjologów. Zatem jednym z wniosków, jest większa interdyscyplinarność w refleksji poświęconej różnorodności powstającej na gruncie nauk o zarządzaniu, gdyż samo to zjawisko jest wieloaspektowe.

Przedstawienie stanowisk krytycznych wobec zarządzania różnorodnością, nie oznacza ich bezwarunkowej akceptacji i dezawuowania działań podejmowanych przez menedżerów. Od stu lat w cywilizacji zachodniej ważną i rosnącą rolę odgrywają organizacje, a role jakie ludzie pełnią w organizacjach mają duży wpływ nie tylko na ich życie, ale i na współczesną kulturę. Kultura ta zmienia się również pod wpływem zmian dokonujących się w organizacjach, dlatego działania menedżerów uwzględniające zróżnicowanie choćby tylko w ograniczonym zakresie, być może przyczynią się do większej wrażliwości na odmienność drugiego, z którym spotykamy się nie tylko na płaszczyźnie życia zawodowego, a wypracowane w organizacjach wzorce zachowań zostaną przeniesione w inne sfery życia.

#### BIBLIOGRAFIA

- BRANKA Maja, ZIELIŃSKA Hanna. 2008. *Zarządzanie różnorodnością*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- BRAZZEL Michael. 2003. *Historical and theoretical roots of diversity management*, w *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*, D.L. Plummer (ed.), 51-94. Lanham: University Press of America.
- COSTEA Bogdan, INTRONA Lukas. 2008. *On the Mystery of the Other and Diversity Management*, w *Phenomenology, Organisation, and Technology*, L. Introna, F. Ilharco, É. Faÿ (eds.), 213-232. Lisbon: Universidade Católica Editora and POT Books.
- COX Jr Taylor. 1993. *Cultural Diversity in Organizations: Theory Research & Practice*, San Francisco: Berrett. Koehler Publishing.
- Diversity Index. Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, s. 12. Dokument elektroniczny [http://www.diversityindex.pl/Content/uploaded/files/Przewodnik%20po%20zarz%C4%85dzaniu%20r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci%C4%85\\_IX2013.pdf](http://www.diversityindex.pl/Content/uploaded/files/Przewodnik%20po%20zarz%C4%85dzaniu%20r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci%C4%85_IX2013.pdf) (dostęp: 14.04.2017).
- FAZLAGIĆ Jan. 2014. *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, E-mentor 1 (53): <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/53/id/1078> (dostęp: 14.04.2017).
- GAJDZIK Bożena. 2015. *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 4: 91-106.

- GÓRSKI Piotr. 2009. *Menedżerowie ich władza i wiedza w perspektywie ideologicznej*, w *Humanistyka i Zarządzanie. W poszukiwaniu problematyki badawczej i inspiracji metodologicznych*, P. Górski (red.), 43-56. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- GRYSZKO Magdalena. 2009. *Raport Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- JANOWSKA Zdzisława. 2014. *Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 349: 120-129.
- KACZMAREK Paulina, KRAJNIK, Agnieszka. MORAWSKA-WITKOWSKA Anna, REMISKO Bartłomiej, WOLSA Monika. 2009. *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- KEIL Marion, AMERSHI Badrudin, HOLMES Stephen, JABLONSKI Hans, LÜTHI Erika, MATOBA Kazum, PLETT Angelika i von UNRUH Kailas, *Poradnik szkoleniowy Zarządzanie różnorodnością*, (dokument elektroniczny) <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-pl.pdf> (dostęp: 14.04.2017).
- KONRAD Alison. 2003. *Special issue introduction: defining the domain of workplace diversity scholarship*, Group and Organization Management 28: 4-17.
- KOPEĆ Jacek. 2016. *Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 349: 176-184.
- LEKS-BUJAK Elżbieta. 2014. *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 72: 101-114.
- ŁUKASZEWSKI Wiesław, DOLIŃSKI Dariusz, FILA-JANKOWSKA Aleksandra, MARUSZEWSKI Tomasz, NIEDŹWIŃSKA Agnieszka, OLEŚ Piotr, SZKUDLAREK Tomasz. 2012. *Tożsamość trudne pytanie kim jestem*, Sopot: Smak Słowa.
- McDONALD Darren, *The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches*, (Dokument elektroniczny) [https://www.researchgate.net/publication/259761006\\_The\\_Evolution\\_of\\_'Diversity\\_Management'\\_in\\_the\\_USA\\_Social\\_Contexts\\_Managerial\\_Motives\\_and\\_Theoretical\\_Approaches](https://www.researchgate.net/publication/259761006_The_Evolution_of_'Diversity_Management'_in_the_USA_Social_Contexts_Managerial_Motives_and_Theoretical_Approaches) (dostęp: 14.04.2017).
- MINTZBERG Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row.
- STEVENS Christina L. 2012. *Diversity Policies Across the Department of Defence*, in *Managing Diversity in the Military: The value of inclusion in a culture of uniformity*, D.P. McDonald, K.M Parks (eds.), London-New York: Routledge.
- THOMAS David A., ELY Robert. 1996. *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, "Harvard Business Review" 74 (5): 79-90.

- WALCZAK Waldemar. 2011. *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, E – mentor 3 (40): <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840> (dostęp: 14.04.2017).
- ZARODA-DĄBROWSKA Anna. 2015. *Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie menedżerów. Wykorzystanie potencjału starszych pracowników. Case study*, w *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, M. Makowiec (red.), Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 37-44.

**Dr hab. Piotr Górski** – absolwent socjologii i filozofii Uniwersytetu Jagiellońskiego, dr hab. nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, prof. AGH. Zajmuje się historią myśli organizatorskiej, profesjonalizacją zarządzania oraz problematyką metodologiczną związaną z wykorzystaniem perspektywy humanistycznej w naukach o zarządzaniu. Autor kilkudziesięciu publikacji poświęconych powyższej problematyce.