



Halina Brdulak
Szkoła Główna Handlowa

Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy

Wstęp

Różnorodność to proces kierowania (w tym komunikacji) polegający na aktywnym, świadomym i skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach. Podstawą jest zaakceptowanie istniejących różnic i traktowanie ich jako potencjał rozwojowy firmy. Spojrzenie na biznes poprzez różnorodność nie jest przypadkowe, a wynika z określonych tendencji w gospodarce, m.in.:

- ze wzrostu udziału w zatrudnieniu kobiet, osób należących do mniejszości narodowych, emigrantów, osób starszych
- powstawania (tworzenia się) nowych grup konsumentów i klientów (nowe wyzwania) – wzrastające zróżnicowanie potrzeb konsumentów wymaga bardziej kreatywnych strategii ich zatrzymywania i bardziej innowacyjnych produktów, a procesy, produkty i usługi muszą zostać przystosowane do tych szczególnych potrzeb
- bardziej zróżnicowana siła robocza może wpłynąć na lepszą efektywność firmy, może pomóc w osiągnięciu jej celów, podnieść morale pracowników, zwiększyć dostęp do nowych segmentów rynku, zwiększyć produktywność.

Rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością datuje się od lat 70., kiedy słowo „różnorodność” odnosiło się do mniejszości i kobiet jako grup pracowników. Przez dłuższy czas menedżerowie uważali, że różnorodność w miejscu pracy polega na zwiększaniu reprezentacji kobiet, mniejszości narodowych i etnicznych oraz dotyczy zatrudnienia tych grup. Pierwsze poprawki w konstytucji w tym zakresie przyjęto w USA w 1974 i 1975 r. Z kolei w Unii Europejskiej również przyjęto nowe prawodawstwo, które zakazuje dyskryminacji ze względu na rasę lub pochodzenie etniczne, płeć, religię, niepełnosprawność, wiek czy orientację seksualną (art. 13 Traktatu Wspólnot Europejskich).

Różnorodność związana jest zatem nie tylko z płcią, ale również innymi różnicami, które mogą być pod-

stawą wykluczenia, takimi jak wiek, niesprawność fizyczna, pochodzenie, rasa, wygląd fizyczny, zróżnicowanie dochodowe, miejsce zamieszkania, orientacja seksualna, posiadanie dzieci. W Polsce najszerzej dyskutuje się o dyskryminacji zawodowej kobiet. Jednym z podstawowych czynników, które wskazują na istotność problemu jest różnica w zarobkach między kobietami i mężczyznami. Według badań unijnych różnica w Polsce jest mniejsza niż w Unii Europejskiej i wynosi 10% (w UE – 17%), ale w niektórych grupach zawodowych różnica ta sięga 30%¹.

Stereotypy w społeczeństwach o niskim poziomie zaufania i otwartości, do których można zaliczyć Polskę (choć sytuacja po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej ulega powolnej transformacji), są w dużej mierze ugruntowane i trudno jest je zmienić. Gdy tymczasem, jak pisze R. Kapuściński, „Każdy z (...) ludzi spotkanych po drodze przez świat składa się jakby z dwóch istot, jest dwoistością, którą często trudno rozdzielić (...). Jedną z tych istot to człowiek jak każdy z nas: ma swoje radości i smutki, swoje dobre i złe dni, cieszy się z sukcesów, nie lubi być głodny, nie lubi, gdy jest mu zimno, odczuwa ból jako cierpienie i nieszczęście, odczuwa pomyślność jako satysfakcję i spełnienie. Druga istota, nakładająca się i spleciona z pierwszą, to człowiek jako nosiciel cech rasowych, nosiciel kultury, wierzeń i przekonań. Żadna z tych istot nie występuje w stanie czystym i wyizolowanym, obie współżyją ze sobą, wzajemnie na siebie oddziałując.”².

Celem niniejszego opracowania będzie zatem nie tylko wskazanie tych różnic, dwoistości, o której pisze R. Kapuściński, ale zaakceptowanie ich i skuteczne wykorzystanie w zarządzaniu, w nowym modelu biznesowym.

Pojęcie modelu biznesowego

W literaturze z zakresu zarządzania³, a zwłaszcza zarządzania strategicznego, często używane jest



określenie modelu biznesowego w kontekście sposobu prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo, charakterystycznego dla niego w dłuższym czasie i pozwalającego mu na budowanie wartości w dłuższej perspektywie. Zdaniem autorki model biznesu określa specyficzny dla danego przedsiębiorstwa sposób tworzenia wartości dla klientów i innych interesariuszy – uczestników sieci dostaw. Celem działania przedsiębiorstwa jest zwiększenie jego wartości w dłuższym czasie, a podstawową trudnością – mało przewidywalne otoczenie. Zarządzanie różnorodnością może stanowić jedną z dróg, która pozwala na realizację wartości w dłuższym czasie. Wymaga ono jednak kluczowych zasobów: zaufania i etyki jako podstawowych i powszechnie przestrzeganych w organizacji wartości.

Wśród głównych korzyści zarządzania różnorodnością wymienia się:

- umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej
- wzmocnienie dobrej opinii (reputacji) korporacji
- pomoc w przyciąganiu i utrzymaniu utalentowanych pracowników
- polepszenie motywacji i efektywności istniejącej kadry
- zwiększanie innowacyjności i kreatywności pracowników.

Badanie przeprowadzone w krajach UE w 2005 r. wskazuje na szeroki obszar możliwości wykorzystania zarządzania różnorodnością⁴:

- rekrutacja, dobór pracowników, polityka ich utrzymania (prawie 90% odpowiedzi)
- rozwój pracowników i awanse (85%)
- rozwój przywództwa i zarządzania zdolnościami (85%)
- zastosowanie strategii (75%)
- polityka i procedury (74%)
- współpraca pracowników (68%)
- marketing i komunikacja (35%)
- obsługa klientów (32%)
- rozwój produktów i usług (25%)
- sprzedaż (22%)
- zwolnienia, restrukturyzacja (20%).

Zarządzanie różnorodnością wymaga zatem stworzenia odpowiedniej kultury firmy i ściśle powiązane jest ze zrównoważonym rozwojem.

Zarządzanie a kultura

Kultura to zbiór podzielanych przekonań, wartości i wzorów zachowań, wspólnych dla określonej grupy ludzi⁵. Milczący język kultury to przede wszystkim różnice w wykorzystaniu przestrzeni i orientacji w czasie⁶. Z jednej strony są one inspirujące, z drugiej zaś mogą przyczyniać się do powstania szoku kulturowego, przejawiającego się w poczuciu zagubienia i/lub

zagrożenia. Kultura narodowa oraz kultura organizacji mają zasadniczy wpływ na możliwości wykorzystania różnych modeli zarządzania różnorodnością.

Analizując różne podejście do zarządzania można za G.C. Avery wyróżnić cztery podstawowe style zarządzania, ściśle powiązane ze stylami przywództwa. Powiązanie stylów zarządzania ze stylami przywództwa zostało zobrazowane w tab. 1. Rezygnowanie ze stylu autokratycznego na rzecz partnerskiego powoduje, że pracownicy w coraz większym stopniu biorą udział w podejmowaniu decyzji i ponoszą za nie odpowiedzialność. Najniższą adaptatywność do zmieniającego się otoczenia ma organizacja klasyczna, a najwyższą – organiczna.

Tabela 1. Cztery podstawowe style podejmowania decyzji powiązane z paradygmatami zarządzania

Style	Proces podejmowania decyzji	Osoby podejmujące decyzje	Paradygmat
Autorytarny	Przywódca podejmuje decyzję głównie samodzielnie	Przywódca	Klasyczny
Konsultacyjny	Przywódca konsultuje się z poszczególnymi pracownikami	Przywódca	Transakcyjny
Oparty na konsensusie	Zaangażowanie całej grupy, wypracowanie konsensusu	Przywódca	Wizjonerski
Oparty na wspólnych uzgodnieniach	Prawo podjęcia decyzji jest przyznawane grupie lub poszczególnym pracownikom	Grupa	Organiczny

Zródło: G.C. Avery, Przywództwo w organizacji, PWE, Warszawa 2009, s. 70.

Sposób stosowania języka w komunikacji w zależności od kultury może być bardzo różny. Antropolog E.T. Hall wyróżnił na tej podstawie dwa rodzaje kultur: niskokontekstowe, dla przedstawicieli których istotne jest korzystanie z przekazu werbalnego dla zrozumienia ich intencji, oraz wysokokontekstowe, dla których ważniejszy jest przekaz niewerbalny, oparty także na relacjach i odniesieniu do przeszłości. Przedstawicielami tych pierwszych są kultury zachodnie, zaś kraje azjatyckie, bliskowschodnie oraz Ameryki Łacińskiej i Południowej należą do obszaru kultur wysokokontekstowych. Z kolei R.R. Gesteland podzielił kulturowe modele zachowań w biznesie na partnerskie, dla których kluczowe jest skupienie się na relacjach międzyludzkich jako podstawie biznesu, a przynależność do danej grupy znajomych jest klu-



czowym czynnikiem sukcesu (m.in. kraje arabskie, Ameryka Łacińska, większość krajów Azji) i protransakcyjne, gdzie interesy można zawierać z różnymi osobami, również zupełnie obcymi (północna Europa, Ameryka Północna, Australia, Nowa Zelandia)⁷. Na przytoczone tu podziały nakłada się, moim zdaniem, swoiste spoiwo więzi społecznych – zaufanie. Znajomość podstawowych kodów kulturowych stanowi kluczowy czynnik zmniejszania efektu szoku kulturowego.

Kolejnym elementem, w znacznym stopniu różniącym poszczególne kultury jest korzystanie z przestrzeni w celu komunikowania się. Powyższymi zagadnieniami zajmuje się proksemika. Zagadnienia te obejmują:

- zasady budowania przestrzeni osobistej i utrzymywanie odpowiedniego dystansu w trakcie rozmowy, charakterystycznego dla różnych kultur, ale również dla miejsca wychowania danej osoby (wieś, miasto) czy też relacji rodzinnych (dla bliskich, o niskim stopniu zhierarchizowania relacji dystans ten będzie mniejszy),
- architekturę zewnętrzną i wewnętrzną, która sprzyja pracy kolektywistycznej bądź też stwarza warunki do pracy indywidualnej.

Przykładowo w Japonii aranżacja przestrzeni może spełniać różną rolę w zależności od lekkiej, bardziej umownej niż formalnej jej zabudowy. Pokój gościnny zamienia się w porze nocnej w kilka sypialni po podzieleniu go papierowymi ściankami, a menedżer, kiedy chce popracować sam, a znajduje się w tzw. boksach na otwartej przestrzeni, kładzie przy swoim boksie bambusowy kij i w ten symboliczny sposób „odcina się” od reszty⁸.

Na rys. 1 zaprezentowano sposób organizacji wspólnej przestrzeni – miejsca spotkań. Z lewej strony widać bardzo innowacyjne rozwiązanie, mające na celu stworzenie dość kameralnej atmosfery, z prawej – klasyczne, najczęściej spotykane.

Podejście do czasu stanowi kolejny element, dzielący poszczególne kultury na monochroniczne, gdzie czas biegnie sekwencyjnie, i kultury polichroniczne, gdzie czas jest czynnikiem wtórnym w stosunku do budowania relacji. Generalnie kultury zachodnie i amerykańskie są w większym stopniu zdeterminowane biegiem czasu, a jego naruszenie (spóźnianie się, zajmowanie się różnymi sprawami w danym czasie) postrzegane jest jako niekulturalne.

Religia – jako ważny czynnik określający ramy kulturowe – wyznacza również reguły, których poznanie pozwala na lepsze poruszanie się w biznesie. Wprawdzie obecnie znaczenie religii w świecie maleje, ale pewne zasady „prześlątki” już do życia świeckiego, a w niektórych społeczeństwach nadal określają rytm życia i pracy zawodowej⁹.

Pisemne sformułowanie umowy jest postrzegane w wielu krajach jako ostateczne i wiążące strony, jednak w części krajów azjatyckich, np. w Chinach, spisany kontrakt jest dopiero początkiem zmian, które następują w trakcie współpracy między stronami. W prawie angielskim funkcjonuje umowa dżentelmeńska, która oznacza, że jeśli strony ustnie umówią się na określone rozwiązanie, to taka umowa ma charakter wiążący. Podobnie zresztą sytuacja wygląda w przypadku krajów muzułmańskich, gdzie oczekiwanie pisemnego potwierdzenia danego słowa może być uważane za obrazę.

Wartości przestrzegane w poszczególnych kulturach – modele kulturowe

W literaturze występuje kilka modeli kulturowych, które pozwalają na pogrupowanie poszczególnych kultur w poszukiwaniu reguł zarządzania. Należy jednak ostrożnie podchodzić do takich klasyfikacji, ponieważ mogą one utrwalac już zakorzenione stereotypy. Ale mogą też być pomocne przy poszukiwaniu narzędzi





motywacyjnych w społeczeństwach pochodzących z różnych kultur.

Zgodnie z modelem Hofstede¹⁰ na kultury narodowe patrzy się przez pryzmat pięciu następujących wymiarów:

1. Dystans do władzy, który dotyczy przede wszystkim przestrzegania zasad hierarchii. W kulturach o niskim dystansie do władzy, czyli o płaskiej strukturze organizacyjnej, stosunki między przywódcami a pracownikami są bardziej nieformalne (zarządzanie konsultacyjne), widoczne jest w większym stopniu dążenie do egalitaryzmu. Z kolei niski poziom zróżnicowania formalnego sprzyja, zgodnie z teorią kapitału społecznego, kreatywności i innowacyjności oraz rozwojowi gospodarczemu. Przejawia się to też brakiem „kominów” płacowych, a więc również mniejszym zróżnicowaniem dochodowym. Można uznać, że w tej sytuacji tworzy się przedsiębiorstwo zatrudniające „ekspertów”, czyli ludzi o wysokich kompetencjach i umiejętnościach analizy globalnej. Z kolei kultury o wysokim dystansie do władzy oparte są na hierarchii, co sprzyja przywództwu autorytarnemu i klasycznemu.
2. Unikanie niepewności. W pewnym uproszczeniu można uznać, że kultura akceptująca wysoki poziom niepewności sprzyja wprowadzaniu zmian, tworzy też dość elastyczne ramy działania; z punktu widzenia zarządzania przekłada się to na model wizjonerski lub nawet organiczny przywództwa. Z kolei kultury preferujące wysoki poziom unikania niepewności oparte są na regułach, zasadach i standaryzacji, które pozwalają na wysoką przewidywalność codziennego działania.
3. Indywidualizm/kolektywizm. Ten wymiar pozwala na ocenę, na ile dane kultury koncentrują się na pracy grupowej i cenią ją jako drogę dochodzenia do rozwiązania, na ile zaś preferowany jest indywidualizm. Menedżerowie w kulturach kolektywistycznych będą w większym stopniu nastawieni na budowanie zespołów, ponieważ w firmach, dla których praca kolektywistyczna jest podstawą kultury pracownicy nastawieni są na działanie w grupie.
4. Męskość/kobiecość. W kulturach męskich w większym stopniu ceniona jest asertywność, rywalizacja i ambicja, gdy natomiast kultury kobiece preferują współpracę i dobre relacje zawodowe.
5. Podejście do czasu, czyli stopień zainteresowania działaniem w czasie rzeczywistym i myśleniem o przyszłości.

I tak przykładowo Japonia jest krajem o kulturze męskiej, charakteryzującym się myśleniem o dalekiej przyszłości, o kulturze bliskiej kolektywizmowi. Japończycy starają się unikać niepewności (oznacza to m.in. stabilność zatrudnienia), a ich dystans do władzy jest na poziomie średnim. W podobny sposób,

bazując na powyższym modelu, można scharakteryzować inne kraje.

Nieco inne podejście, oparte na dwóch wymiarach: relacjach między ludźmi, postawach w odniesieniu do czasu oraz do środowiska, reprezentuje F. Trompenaars¹¹. Wskazuje on na pięć zasadniczych różnic między kulturami w oparciu o relacje:

- uniwersalizm a partykularyzm, czyli sposób dostosowania się do reguł i zasad obowiązujących w danej kulturze (albo akceptowanie reguł, albo też elastyczne podejście do nich)
- indywidualizm a kolektywizm (indywidualna wolność i obowiązki we wzajemnych relacjach lub też interes grupowy i dochodzenie do konsensusu)
- neutralność a uczuciowość, czyli stopień ujawniania emocji we wzajemnych kontaktach; w przypadku niektórych kultur, jak np. w Japonii, ceni się przede wszystkim zachowanie dystansu i obiektywność, okazywanie emocji jest postrzegane jako nietaktowne
- konkretność a rozproszenie, w pewnym stopniu nawiązuje do poprzedniego wymiaru; wskazuje na głębokość relacji bądź też ich powierzchowność
- osiągnięcia a tradycja; wskazuje na sposób dochodzenia do określonej pozycji w społeczeństwie.

Z kolei ze względu na podejście do czasu różnicuje on kultury na sekwencyjne, gdzie czas traktowany jest jako przemijająca seria wydarzeń uszeregowanych liniowo, oraz kultury synchroniczne, gdzie czas można przedstawić w postaci koła, w którym przeszłość, teraźniejszość i przyszłość są ze sobą ściśle powiązane. Stosunek do środowiska związany jest z postrzeganiem siebie bądź jako kontrolerów środowiska, które jest wykorzystywane do osiągnięcia własnych celów (kultury skierowane do wewnątrz), bądź też jako części natury (kultury skierowane na zewnątrz). Dbalność o środowisko to również jeden z istotnych czynników zrównoważonego rozwoju.

Rola przywódcy w zarządzaniu różnorodnością

Zaprezentowane powyżej podziały kulturowe wskazują na zagrożenia, ale również na szanse związane z zarządzaniem w różnym kulturowo świecie. Na ich podstawie można wyciągnąć wniosek, że teorii zarządzania nie można stosować w sposób uniwersalny, ponieważ to, co okazuje się skuteczne w przypadku jednej firmy, może nie być cenione w innej. Utrzymanie wartości firmy w długim czasie to obecnie, zgodnie z najnowszymi teoriami, dbanie o aktywa niematerialne w dużo większym stopniu niż to miało miejsce w przeszłości. Do takich aktywów należą ludzie, ich wiedza, kompetencje, zaangażowanie i motywacja. Z punktu widzenia menedżera takim kluczowym czynnikiem staje się szeroko rozumiane przywództwo.



Rola przywództwa w złożonym i coraz bardziej niepewnym otoczeniu staje się coraz ważniejsza i ulega znaczącym zmianom. Przydatnym narzędziem do budowania nowej roli jest teoria chaosu¹². Kładzie się w niej nacisk na porządek tkwiący w istocie systemu – uniwersalnego zachowania podobnych systemów. W konsekwencji każda organizacja, jeśli chciałaby wytworzyć kulturę innowacyjności, powinna zmierzać do chaosu. Jednak nadmiar chaosu jest również zagrożeniem dla jej funkcjonowania. Konieczne zatem jest poszukiwanie takiego stanu równowagi, w którym istnieje zarówno pewien stan „porządku” oraz „nieporządku”. Nadmierny porządek może bowiem prowadzić do zmniejszenia elastyczności systemu, a tym samym obniżenia jego zdolności adaptacyjnych. Różnorodność kulturowa może prowadzić do wytworzenia chaosu, co związane jest z niską przewidywalnością wielkości synergii powstającej na skutek pracy w różnych zespołach kulturowych. Należy również uwzględnić negatywny aspekt, który powstanie w przypadku wprowadzenia różnorodności do organizacji o wysokim stopniu hierarchii i dużym poziomie obowiązujących standardów, a więc do przedsiębiorstwa nieprzygotowanego na przyjęcie „obcej” struktury. W tym przypadku może nastąpić „odrzućcie” i proces jeszcze większego zamykania się organizacji. Dlatego istotne jest, aby menedżerowie w takiej sytuacji zmierzali raczej do zmniejszenia poziomu kontroli, niż – jak to zwykle się dzieje – jego zwiększenia. Obniżenie poziomu kontroli powoduje na ogół „samoregulację” systemu, jakim jest organizacja. Jednak, aby taki system mógł się samo regulować konieczne są dodatkowe warunki, jak zaufanie i moralność (etyka) obowiązujące w przedsiębiorstwie. W innym przypadku może to prowadzić do destrukcji całego systemu.

Z taką sytuacją mamy do czynienia w Polsce, gdzie dynamicznemu wzrostowi gospodarczemu w ostatnich latach, a także ponad dwukrotnemu zwiększeniu udziału osób z wykształceniem wyższym wśród dorosłych, nie towarzyszy wzrost kapitału społecznego¹³. Istotą kapitału społecznego są więzi między ludźmi oraz ich zdolność do kooperacji. Wśród mierników wymienia się poziom zaufania, stopień korupcji, aktywność społeczną mierzona m.in. przynależnością do organizacji społecznych, gęstością sieci nieformalnych kontaktów. Poziom zaufania do instytucji mierzony jest co roku w badaniach Eurobarometru. Od początku uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej zajmujemy w tym badaniu ostatnie miejsca. Zaufanie do instytucji przekłada się również na zaufanie do innych osób, w tym także partnerów biznesowych, do liderów – przywódców w organizacji.

Niski poziom zaufania generuje wysokie koszty transakcyjne związane z koniecznością tworzenia szeroko rozumianych instytucji kontroli. Zarządzanie oparte na kontroli generuje wysokie koszty transak-

cyjne również w organizacjach. Analizując powody tak niskiej pozycji Polski w rankingu „zaufania do instytucji” warto zwrócić uwagę na samą konstrukcję infrastruktury prawnej w Polsce. Oparta jest ona na zasadzie braku zaufania do obywateli, gdzie to właśnie obywatel powinien udowodnić, że działa zgodnie z prawem, ponieważ przyjmuje się zasadę traktowania „obywateli” jako potencjalnych przestępców. Nie zakłada się zatem uczciwości działania jako podstawy tworzenia systemów prawnych i finansowych, co powoduje daleko idące konsekwencje nie tylko w systemach instrumentów finansowych, ale również w moralności i zaufaniu do państwa. W efekcie prowadzi to do rozwoju systemów kontrolnych, które na ogół wychwytyują przestępstwa o znikomej szkodliwości, ale także do dalszej erozji zaufania do państwa, ponieważ korupcja i nepotyzm nie są traktowane jako czynniki szkodliwe dla budowania społeczeństwa demokratycznego¹⁴.

Przy pewnym poziomie zamożności społeczeństwa kapitał ludzki przestaje odgrywać tak znaczącą rolę (dla Polski tą granicą jest poziom 8-10 tys. zł na osobę), a kluczową determinantą wzrostu staje się kapitał społeczny. Zamknięcie się w lokalnych grupach, a więc tworzenie wysokich barier wejścia do lokalnych społeczności, staje się istotnym czynnikiem ograniczającym dalszy rozwój. Im silniejsze więzi wewnątrz grupy, tym słabsza kreatywność i tolerancja, a także skłonność do tworzenia więzi z klientami czy kooperantami nienależącymi do grupy. Korzyści, które kreuje kapitał społeczny, zostały przedstawione przez D. Halperna¹⁵. Zaufanie i więzi, jakie przy okazji się tworzą, pozwalają na lepszy obieg informacji i większą skłonność do dzielenia się informacją. Spadają również koszty transakcyjne, ponieważ umowę możemy zawierać „od ręki”, bez konieczności wprowadzania klauzul i innych obwarowań, które tworzą dodatkowy system zabezpieczeń, ale również wymagają kontroli. Jednocześnie dobre relacje z innymi powodują, że jesteśmy skłonni do inwestowania we wspólne dobro.

W sytuacji niepewnej menedżerom radzi się, aby „surfowali na fali”, zamiast próbować tworzyć narzędzia kontrolne. W takim otoczeniu przywódca stara się jedynie określić ogólny kierunek na przyszłość, który będzie podlegał korektom w zależności od otoczenia. W tradycyjnej, stabilnej sytuacji przywódca starał się tak zorganizować pracowników oraz procesy wewnętrzne, aby służyli oni realizacji wizji. Zakładał on, że racjonalne działania mają decydujący wpływ na przyszłość organizacji. W efekcie mamy do czynienia z nieudanymi realizacjami wizji i zmianą przywódcy. Czasem tworzy się też opinia o niektórych przywódcach, że nadają się do prowadzenia przedsiębiorstwa w spokojnych czasach, bądź są osobami, które nauczone są działać w kryzysie. Obecnie wydaje się jednak, że taki podział jest nieuprawniony, ponieważ zmienność otoczenia powoduje konieczność ciągłego



działania „w kryzysie”. A zatem właśnie te umiejętności okazują się najbardziej cenne.

Istotne jest także dopasowanie wizji „przywództwa” do wyobrażeń grupy – pracowników przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa o kulturze tradycyjnej, zarządzane autokratycznie, a więc zgodnie z paradygmatami klasycznym i transakcyjnym¹⁶, będą mniej podatne na wizjonerskie bądź organiczne przywództwo. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa także w dużym stopniu może być pomocna przy zidentyfikowaniu kultury i podatności firmy na zmiany. Wysoki stopień hierarchii, a więc także duży dystans do władzy zgodnie z klasyfikacją Hofstede, implikuje zastosowanie klasycznego stylu zarządzania i podobnego przywództwa. Najczęściej innowacyjność jest czynnikiem, który „odciska” się na strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i tworzy środowisko podatne na zarządzanie organiczne.

Warto również zastanowić się nad kluczowymi czynnikami, które wywierają wpływ na funkcjonowanie globalnej gospodarki, co pozwoli również zidentyfikować kluczowe ryzyka dla przedsiębiorstw, wynikające z oddziaływania czynników zewnętrznych. G. Mulgan uważa, że o kształcie przyszłej gospodarki przesądzą trzy czynniki: ekologia, globalizacja i demografia¹⁷. Przewiduje on, że nowa odmiana kapitalizmu będzie w większym stopniu uwzględniała te czynniki, jako kluczowe dla dalszego rozwoju gospodarczego. Spowoduje to też transformację podstawowej roli kapitalizmu: z charakteru usługobiorczego na usługodawczy. W tej sytuacji zmieni się również rola państwa, które ze strażnika (charakterystyczne dla nurtów neoliberalnych) przejmie rolę wspierającego budowanie nowej kultury opartej na zrównoważonym rozwoju.

Z coraz częściej krytykowanego konsumpcjonizmu, który może być postrzegany jako pewnego rodzaju przejaw infantylizmu społecznego, wyłaniają się ruchy obywatelskie (np. Slow Food, ruchy ekologiczne, antyglobaliści) bazujące na podobnych ideologiach i odpowiedzialności jak w przypadku serwisów społecznościowych w Internecie. Pojawiają się już propozycje wprowadzenie indywidualnych kont emisji dwutlenku węgla, osobistych kont socjalnych i zdrowotnych. Mogą to być podstawowe elementy nowej architektury państwa, które dba o rozproszenie ryzyka, a także łączy nowe uprawnienia z zobowiązaniami do oszczędności czy zarządzania własnymi kontami (zwiększenie poczucia odpowiedzialności obywateli za podejmowaną działalność).

Tworzy się zatem gospodarka, oparta na społecznym kapitale, gdzie relacje stają się podstawą działania w nowym systemie. G. Mulgan określa ją jako „gospodarkę opiekuńczą”, jednak – moim zdaniem – jej podstawową wartością nie jest pasywna „opiekuńczość”, ale aktywne tworzenie sieci relacji, bazy dla społeczeństwa obywatelskiego. Aktywne środowisko

dla rozwoju takiej gospodarki tworzy „kobięcy” styl zarządzania, oparty w większym stopniu niż męski styl na coachingu i mentoringu. Kobiety menedżerki w wielu sytuacjach są bardziej skuteczne niż menedżerowie mężczyźni. Ich rola i pozycja w firmach działających na polskim rynku stopniowo się poprawia, ale nadal w grupie top menedżerów kobiety stanowią niewielki procent. Boris Groysberg¹⁸ uważa, że w firmach kobiety jako „gwiazdy” dużo lepiej radzą sobie w nowej pracy, niż mężczyźni, którym często trudno odnaleźć się w nowych strukturach i kulturze organizacyjnej. Podstawowa przyczyna tego stanu – w ocenie Groysberga – leży w innym sposobie budowania relacji z otoczeniem. Mężczyźni lepiej sobie radzą wewnątrz przedsiębiorstwa, kobiety w relacjach zewnętrznych. Tezy te poparte zostały badaniami przeprowadzonymi na wąskiej grupie osób z branży dobrze rozwiniętej na dojrzałym rynku. W Polsce takich dokładnych badań nie ma¹⁹.

Zakończenie

Zarządzanie różnorodnością wpisuje się w poszukiwanie nowych, bardziej efektywnych narzędzi radzenia sobie z niepewnością otoczenia. Jednak efektywne wykorzystanie tego modelu wymaga znacznie większych umiejętności od przywódców niż dotychczas. Być może właśnie kompetencje, pozwalające na wyzwolenie synergii różnorodności, staną się kluczowymi kompetencjami kolejnej epoki postkapitalizmu. Podstawową tkanką, która pozwala na realizację tej strategii, jest jednak kapitał społeczny. W warunkach kryzysu gospodarczego następuje, wbrew logice, gwałtowny spadek kapitału społecznego. Odbudowanie zaufania i relacji w okresie lepszej koniunktury będzie wymagało szczególnych umiejętności od przywódców zarówno w przedsiębiorstwach, jak też w państwach.

Odnosząc się także do często dyskutowanego problemu: czy przywództwo ma płeć, uważam, że najsukcesywniejsze są zespoły mieszane, w których w równych częściach reprezentowane są obie płci. Bliska mi jest osobiście wizja przywództwa organicznego, w ramach której podejmuje się decyzje szukając rozwiązania uwzględniającego różne poglądy – nawet bardzo odmienne. W ten sposób tworzy się organizmy o wysokich zdolnościach adaptacyjnych, co w końcu jest sednem zarządzania w zmiennych warunkach.

Przykłady wykorzystania modelu zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach²⁰

Citi

W Citi uważa się, że różnorodność wśród pracowników ułatwia pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie



największych talentów, wzrost kreatywności, innowacyjności i elastyczności, budowę mocniejszych więzi z klientami, umacnianie reputacji (pracodawca z wyboru) oraz dostosowania się do globalnych trendów demograficznych. Może warto zacytować motto, które jest wartością dla Citi i dotyczy środowiska pracy: „Tworzenie środowiska pracy bez wykluczeń i przepętzonego szacunkiem – poprzez szkolenia i podnoszenie świadomości. W naszej firmie różnice kulturowe są nie tylko szanowane, ale przede wszystkim pożądanym. Oferujemy elastyczne metody pracy, by ułatwić naszym pracownikom znalezienie odpowiadającej im równowagi”. Citi przygotowuje się do przyszłych trendów w tym zakresie, które wyznaczają następujące elementy: wzrost znaczenia wiary i religii, wielopokoleniowe zespoły pracowników, opieka, nietradycyjne wzorce pracy, koncentracja na ojcostwie i różnorodność dostawców usług.

HRK

W HRK analizuje się i wykorzystuje trendy rynkowe do rekrutacji i zarządzania. Wśród kluczowych zjawisk wymienia się:

- rosnącą świadomość organizacji i menedżerów co do korzyści biznesowych płynących z tworzenia zespołów niejednorodnych,
- bliższą współpracę między HR a „biznesem” wewnątrz organizacji,
- większą dojrzałość menedżerską w szukaniu, inicjowaniu i przyzwoleniu na różnorodność w celu tworzenia zespołów skutecznych w różnych warunkach rynkowych i w zmieniającym się otoczeniu biznesowym,
- rosnące zaufanie do kompetencji i potencjału kandydatów oraz nie uleganie stereotypom.

Uważa się, że wciąż jeszcze spora grupa menedżerów kieruje się w decyzjach rekrutacyjnych intencją budowy zespołów jednorodnych, jednak obecne pogorszenie sytuacji na rynkach światowych może skutecznie zweryfikować takie podejście jako mało elastyczne i utrudniające działania nastawione na efektywność.

- ¹ J. Cieśla, *Za mało za to samo*, „Polityka” nr 17 z dn. 25.04.2009 r.
- ² R. Kapuściński, *Ten Inny*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006, s. 10.
- ³ Szeroko na ten temat wypowiadają się: T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008, s. 15–54.
- ⁴ *The Business Case for Diversity: Good Practices in Workplace*, Komisja Europejska, 2005. W badaniach wzięło udział prawie 400 osób, w nawiasach podano procentową liczbę wskazań na dany obszar.
- ⁵ J.R. Schermerhorn, Jr., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 72.
- ⁶ E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, Wydawnictwo Literackie Muza S.A., Warszawa 1997.
- ⁷ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 18–27.
- ⁸ Szerzej na ten temat pisze E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, op. cit.
- ⁹ Warto wiedzieć, że w religii muzułmańskiej święty miesiąc ramadamu jest okresem postu od świtu do zmierzchu, a banki działające zgodnie z Koranem nie pobierają odsetek. Przykładem na niedostosowanie się do miejscowych zwyczajów może być ozdoba jednego z modeli butów treningowych Nike, która bardzo kojarzyła się z wyrazem Allah, pisany w alfabecie arabskim. Po protestach nawołujących do bojkotu butów i samej firmy, zdecydowano się dość szybko zmienić ozdobę (por. J. R. Schermerhorn, op. cit. s. 74).
- ¹⁰ Por. m.in.: G. Hofstede, *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*, „Organizational Dynamics” vol. 9, No 1, 1980.
- ¹¹ Por.: F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London 1993.
- ¹² G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji, Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 74.
- ¹³ *Polska smuta*, prof. Janusz Czapiński o kryzysie zaufania, nepotyzmie oraz dobrym i złym kapitale społecznym, „Polityka” nr 16 z 18.04.2009 r.
- ¹⁴ Przykłady spadku zaufania wraz z wiekiem wśród Polaków zostały zaprezentowane w rozmowie Janusza Czapińskiego z Jackiem Żakowskim (por. *Polska smuta...*, op.cit.). Ja wynika z przytoczonych badań uczniowie piątych klas mają zaufanie do innych na poziomie bliskim europejskiemu (30%), jednak pod koniec kształcenia następuje dramatyczny spadek zaufania do poziomu 7-8%.
- ¹⁵ Ibidem, s. 20.
- ¹⁶ G.C. Avery, op.cit., s. 72.
- ¹⁷ G. Mulgan, *Kapitalizm nie jest wieczny*, „Dziennik” z 2-3 maja 2009 r.
- ¹⁸ B. Groysberg, *Jak kobiety gwiazdy budują swoje uniwersalne zdolności*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2008, s. 88.
- ¹⁹ H. Brdulak, *Elastyczny styl zarządzania kobiet*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2008, s. 96-97.
- ²⁰ Przykłady zaczerpnięto z konferencji pt. „Zarządzanie różnorodnością”, zorganizowanej przez Międzynarodowe Forum Kobiet, SGH i PWN w Szkole Głównej Handlowej 28 listopada 2008 r.