Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2013, t. 49, nr 4

Izabela Bieniek

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: izabela.bieniek@polsl.pl
tel. 32 277 73 23

Zarządzanie różnorodnością a trwałość relacji społecznych w organizacji

Streszczenie. *Artykuł prezentuje istotę zależności między wdrożeniem w organizacji polityki zarządzania różnorodnością a jej implikacjami w kontekście trwałości relacji społecznych. Definiując pojęcie różnorodności, podjęto również próbę scharakteryzowania pozytywnych i negatywnych skutków dywersyfikacji personelu pod względem wieku, płci i pochodzenia etnicznego. Zwrócono także uwagę na zadania menedżera w zakresie łagodzenia nieporozumień wynikających z różnic między ludźmi oraz wspierania działań na rzecz uświadamiania korzyści płynących z różnorodności.*

Słowa kluczowe: *zarządzanie różnorodnością, zróżnicowanie personelu, budowanie relacji, relacje interpersonalne, więzi organizacyjne*

Wstęp

Dynamika obecnych zmian społeczno-gospodarczych wymusza na przedsiębiorcach dostosowanie się do warunków otoczenia oraz uelastycznienie strategii działania. Jednym z postulatów mających na celu 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 między pracownikami i traktowaniu ich jako źródła przewagi konkurencyjnej. Różnorodność utożsamiana jest też z większą skłonnością do kreatywności i innowacyjności, co ma istotny wpływ na proces tworzenia wiedzy w organizacji.

Należy jednak pamiętać, że wraz ze zróżnicowaniem zasobów ludzkich mnożą się rozmaite punkty widzenia, skutkiem czego rozluźnieniu ulegają więzi w organizacji, a także spada poziom zaufania.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie znaczenia zarządzania różnorodnością w miejscu pracy oraz wpływu różnorodności na stabilność relacji społecznych w organizacji.

1. Istota zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością jest nowoczesnym podejściem ukierunkowanym na dywersyfikację zasobów ludzkich, uznawaną obecnie za źródło przewagi konkurencyjnej, a także słuszną sprawę do zrealizowania[1].

Różnice w miejscu pracy dotyczące m.in. odmiennej płci zatrudnionych osób, ich różnego wieku, pochodzenia etnicznego, wykształcenia i doświadczenia, powinny być traktowane 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 przynależność socjodemograficzną byłby szanowany, doceniany oraz miałby możliwość wykorzystania swoich niepowtarzalnych umiejętności, co mogłoby skutkować rozwojem przedsiębiorstwa oraz zwiększaniem jego produktywności i efektywności[2]. Tłumaczy to panujące obecnie przekonanie, że im większa różnorodność personelu, tym lepiej dla organizacji, ponieważ dysponuje ona zróżnicowanym zasobem kompetencji, doświadczenia, wiedzy, zachowań, co z kolei wpływa na kreatywność, innowacyjność, możliwość zwiększania potencjału konkurencyjnego firmy i jej wartości rynkowej.

W ciągu ostatnich 20 lat idea zarządzania różnorodnością zyskała popularność w Europie, jednak jej podwalin należy szukać w historii wielkich amerykańskich korporacji. Niemniej zachodzące współcześnie zmiany społeczno-gospodarcze, odnotowywane na gruncie europejskiego biznesu, wymuszają rewizję dotychczasowych procesów organizacyjnych[3]. Zupełnie nowym wyzwaniem dla menedżerów staje się uelastycznienie organizacji, które dzięki wewnętrznej heterogeniczności pozwoli firmie uzyskać większą zdolność adaptacji w warunkach

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

[2] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 227.

[3] B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 50.

zglobalizowanej gospodarki i turbulentności otoczenia. Postuluje się więc nie tylko docenianie różnorodności pracowników, ale i zarządzanie nią w sposób gwarantujący realizację kluczowych celów przedsiębiorstwa.

W biznesowym uzasadnieniu wdrożenia polityki zarządzania różnorodnością można odnaleźć m.in. sugestie dotyczące szerszego dostępu do nowych talentów, zwiększenia innowacyjności i kreatywności, ograniczenia syndromu myślenia grupowego oraz wzmożonej efektywności i motywacji pracowników[4]. Ponadto za różnorodnością czy dywersyfikacją organizacji przemawia przede wszystkim argument kosztowy. Oznacza to, iż wyłącznie umiejętne integrowanie pracowników będzie skutkować obniżeniem kosztów związanych z fluktuacją kadr oraz absencją zatrudnionych osób [5].

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 będzie sprzyjać pozyskiwaniu większej i 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 jest to jednak 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 może pomóc organizacji osiąnąć wyższy poziom funkcjonowania.

Zróżnicowane środowisko pracy to z jednej strony skarbnica wiedzy i kompetencji, z drugiej zaś – rozmaite osobowości i różne systemy wartości, a co się z tym wiąże – odmienne poglądy, postawy i sposoby zachowania. Korzystanie z szerokiej bazy talentów pozytywnie wpływa na realizację celów przedsiębiorstwa, ale niesie też ryzyko nieumiejętnego kierowania zdywersyfikowaną kadrą, która ze względu na istniejące różnice może być narażona na konflikty i nieporozumienia.

Warto więc zastanowić się nad kwestią jakości organizacyjnych relacji interpersonalnych w obliczu różnorodności personelu. Budowanie solidnych więzi jest niezwykle istotnym zagadnieniem w kontekście prawidłowego funkcjonowania zespołów pracowniczych, których współpraca wyrasta z zaufania i tolerancji. Zasadne jest wobec tego podjęcie badań nad korelacją różnorodności i relacji międzyludzkich w miejscu pracy.

---

[4] S. Waszczak, op. cit., s. 83.

[5] N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2007, s. 425.

2. Charakter relacji w zróżnicowanym środowisku pracy

Podstawą każdej aktywności organizacyjnej jest ciąg interakcji społecznych będących podstawą relacji zawodowych. Więzi pomiędzy współpracownikami bądź między przełożonym a podwładnymi charakteryzują związki międzyludzkie w danej organizacji, wyznaczając jej porządek społeczny. Zależności organizacyjne, podobnie jak inne kategorie relacji interpersonalnych, bazują na trwałych więziach społecznych, określających świadomość przynależności do grupy, tendencję do zachowania najważniejszych konformizmów grupowych, jak również świadomość wspólnych interesów[6].

Budowanie więzi społecznych zależy od kilku czynników, do których zalicza się: styczność przestrzenną, łączność psychiczną oraz styczność społeczną[7]. Również w przypadku organizacyjnych więzi społecznych należy zwrócić uwagę na oddziaływanie przestrzeni i obecności innych osób w procesie tworzenia grupy społecznej, jaką stanowi zespół współpracowników. Przebywanie bowiem ze sobą w czasie wykonywania pewnych czynności, jak również świadomość wzajemnego zaspokajania potrzeb stanowi fundament tego rodzaju relacji społecznej. Dopełnieniem więzi interpersonalnych jest wzajemne zainteresowanie ludzi, prowadzące do powstania sympatii, relacji koleżeńskiej czy przywiązania (łączność psychiczna) oraz pozwalające na wymianę pewnych wartości (styczność społeczna), istotnych dla funkcjonowania danej zbiorowości. Ważne jest przy tym wzajemne oddziaływanie i współzależność członków zespołu, stanowiące właściwą treść życia grupy, decydującą o trwałości jej wewnętrznych relacji. Tak zdefiniowana więź społeczna charakteryzuje ogół stosunków społecznych, które wiążą członków danej zbiorowości i określają sekwencję ich wzajemnych działań.

Stosunki społeczne, które wyznaczają wzory postępowania (normatywna regulacja) i określają role społeczne oraz związane z nimi prawa i obowiązki, powinny cechować się przede wszystkim trwałością.

Budowanie trwałych relacji międzyludzkich jest obecnie jednym z nadrzędnych celów biznesowych oraz zagadnieniem stale obecnym w strategii każdego przedsiębiorstwa. Wśród czynników, które wpływają na trwałość i jakość relacji z klientami, współpracownikami i podwładnymi, wymienia się przede wszystkim wzajemne zrozumienie, promowanie otwartego dialogu, wykazywanie empatii i życzliwości. Podstawą każdej relacji między ludźmi jest bowiem wzajemne zaufanie, oparte przede wszystkim na dobrych intencjach, uczciwości i wiarygodności[8]. Niezwykle istotne dla wysokiego poziomu zaufania w przedsiębiorstwie

---

[6] S. Ossowski, *O osobliwościach nauk społecznych*, w: idem, *Dzieła*, vol. IV: *O nauce*, PWN, Warszawa 1968, s. 153.

[7] J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 162-170.

[8] J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, WN PWN, Warszawa 2013, s. 55.

są ponadto elementy łączące pracowników i organizację (np. wspólny cel), dzięki którym możliwe jest rozbudzenie zaangażowania i utworzenie mocnych więzi[9]. Jakość relacji interpersonalnych w pracy przyczynia się więc bezpośrednio do budowania pozytywnej atmosfery, a przede wszystkim pozwala na efektywną współpracę.

Budowanie trwałych relacji społecznych uwarunkowane jest także przez takie czynniki, jak: bliskość i częstość interakcji (im częściej ludzie obcują ze sobą, tym bardziej solidne powinny być ich relacje), wzajemna komplementarność, atrakcyjność interpersonalna i podobieństwo[10]. W psychologii społecznej można odnaleźć stwierdzenie, iż „ludzie lubią innych, jeśli są do nich podobni pod pewnymi względami"[11]. Podobieństwo to najczęściej dotyczy reprezentowania takich samych postaw i podzielania tych samych wartości, jak również podobnej przynależności społeczno-demograficznej. Podobieństwo jest ponadto ważną determinantą atrakcyjności interpersonalnej.

Dotychczasowe badania potwierdzają, że ludzie częściej i chętniej tworzą związki interpersonalne z osobami podobnymi do siebie, które dostarczają im wsparcia społecznego przez umacnianie pewnych wartości i zachowań. Analogicznie sieci komunikacyjne pomiędzy osobami tego samego typu są bardziej przejrzyste, a liczba barier w skutecznym porozumiewaniu się jest zredukowana do minimum.

Kwestia podobieństwa ma także istotne znaczenie dla efektywności funkcjonowania zespołów pracowniczych. Powołując się na przytoczoną teorię, można stwierdzić, że podobieństwo jest czynnikiem zapewniającym spójność grupy i solidarność jej członków[12]. W rozważaniach nad spójnością grup roboczych stwierdza się, że jest ona w znacznym stopniu zależna właśnie od podobieństwa interpersonalnego oraz rezultatów współzależności[13]. Współcześnie jednak pogląd ten jest dyskutowany, zwłaszcza w kontekście prac nad zarządzaniem różnorodnością w organizacji. Postuluje się bowiem dążenie do heterogeniczności grup zadaniowych, co może wpłynąć na efektywność ich funkcjonowania, i paradoksalnie, przyspieszyć zżywanie się ze sobą członków zespołu[14].

Wewnętrzne zróżnicowanie zespołu pozwala przede wszystkim na eliminowanie myślenia grupowego, w którym „bardziej liczy się dążenie do zachowania

---

[9] Ibidem, s. 65.

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

[11] M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 148.

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

[13] Ibidem, s. 57.

[14] *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Tyrańska, Difin, Warszawa 2012, s. 140.

spójności i solidarności grupy niż realistyczne uwzględnianie faktów"[15]. W procesie grupowego podejmowania decyzji powstaje bowiem zagrożenie, że w wyniku bliskiej konwergencji członków zespołu może dojść do wspólnego wspierania pomysłów, a więc jednomyślności rozwiązań, pozbawionej krytyki i poczucia odpowiedzialności za wybrane warianty działania[16]. Ukazuje to negatywne implikacje teorii podobieństwa w praktyce biznesu. Zachęca się zatem do wspierania różnorodności, która zwiększa zdolność adaptacyjną przedsiębiorstwa przez aktywizację indywidualnej kreatywności, wzajemną tolerancję oraz optymalizację pracy ludzi dzięki komplementarności ich kompetencji[17]. Wynika z tego, że różnorodność pracowników stanowi źródło niepowtarzalnych pomysłów, których zastosowanie może okazać się stymulatorem innowacyjności.

Duże znaczenie różnorodności kadr ujawnia się w zarządzaniu relacjami z klientem. Zróżnicowany personel może bowiem lepiej zrozumieć gusty grup odbiorców różniących się potrzebami, oczekiwaniami czy upodobaniami[18]. Różnorodność pracowników decyduje zatem o zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – bezpośrednio wpływa na rozwój jego konkurencyjności.

Ponadto różnorodne środowisko pracy to lepszy dostęp do bazy talentów. Im bardziej zróżnicowany jest personel, tym łatwiej odnaleźć w nim wartościowych, kreatywnych i niepowtarzalnych pracowników. Przy tym często talenty same lgną do tego typu organizacji, ponieważ mają na względzie możliwość samorealizacji oraz wymiany ciekawych doświadczeń[19].

Wskazuje się jednak również na zagrożenia wynikające z różnorodności, zwłaszcza te bezpośrednio wpływające na jakość relacji międzyludzkich. Jak wspomniano, różnorodność sprzyja kreatywnej wymianie pomysłów, ale niesie też ryzyko konfliktów i nieporozumień. Zrozumienie pomiędzy osobami reprezentującymi odmienne systemy wartości, poglądy oraz odmienne sposoby zachowania nie jest łatwe. Różnice w postrzeganiu pewnych zjawisk czy określonych doświadczeń, a nawet istniejące stereotypy mogą stać się zarzewiem konfliktów społecznych w organizacji, co utrudnia utrzymanie atmosfery zaufania oraz budowanie więzi będących podstawą kapitału społecznego[20].

Z uwagi na różnice między ludźmi oraz przeszkody w skutecznym porozumiewaniu się praca w zróżnicowanych zespołach może stracić na efektywności. Ma to szczególne znaczenie w kontekście postępującej globalizacji oraz rosnącej liczby korporacji transnarodowych.

---

[15] E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, op. cit., s. 340.

[16] *Współczesne tendencje...*, s. 152-153.

[17] A.Wziątek-Staśko, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 44-45.

[18] W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840 [15.04.2013].

[19] A. Wziątek-Staśko, op. cit., s. 45.

[20] Ibidem, s. 49.

Wraz ze wzrostem różnorodności kulturowej może bowiem wzrosnąć liczba uprzedzeń poznawczych, tworząc bariery współżycia społecznego. Jako że ludzie pochodzący z różnych kultur posługują się odrębnymi stylami werbalnego i niewerbalnego komunikowania się oraz mają odmienne podejście do wykonywanej pracy, prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów społecznych jest bardzo wysokie, a integracja i komunikacja w grupie mogą być zablokowane[21]. Dostrzegalne są ponadto różnice osobowościowe, przejawiające się w indywidualnym poziomie ekspresji i otwartości komunikacyjnej[22]. Dotychczasowe badania pokazują, że nawet w grupach umiarkowanie zróżnicowanych występują: konflikt relacji, problemy komunikacyjne oraz słaba identyfikacja członków grupy z ogólną pracą zespołową, co może prowadzić do obniżenia wydajności pracy[23].

Ogromnym wyzwaniem dla świata biznesu staje się zatem zrozumienie specyfiki języka pracowników młodych i niedoświadczonych oraz tych starszych, z bogatą wiedzą i długoletnim stażem zawodowym, a także poznanie męskiego i kobiecego stylu komunikowania się[24]. Zasadniczo komunikacja powinna być ogniwem spajającym ludzi, kluczowym elementem budowania relacji międzyludzkich, ułatwiającym ich współpracę, opartą na szacunku oraz wzajemnej tolerancji. Tymczasem w zróżnicowanym środowisku zderzenie odmiennych preferencji co do sposobu porozumiewania się może prowadzić do powstania sporów i napięć. Efektem tego mogą być: obniżone morale i dezintegracja grupy, spadek zaangażowania, a nawet wykluczenie z pracy zespołowej oraz subiektywne postrzeganie grupy jako mniej atrakcyjnej dla poszczególnych jednostek[25]. Implikuje to ponadto możliwość rozluźnienia więzi społecznej pomiędzy pracownikami, a także upadku ich tożsamości organizacyjnej. Dlatego wspieranie różnorodności w organizacji, docenianie odmienności zatrudnionych oraz rozmyślne zarządzanie ich zróżnicowaniem może przyczynić się do uzyskania wymiernych korzyści biznesowych. Zasadne jest więc podjęcie praktycznych działań mających na celu minimalizację negatywnych rezultatów różnorodności oraz ukazanie jej pozytywnych implikacji.

---

[21] J. Alexander, B. Nuchols, J. Bloom, S. Lee, *Organizational demography and turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity*, „Human Relations" 1995, nr 48, s. 1455--1480.

[22] I. Bieniek, *Proces komunikacji w zespołach zróżnicowanych kulturowo*, referat wygłoszony na konferencji „Wpływ młodych naukowców na osiągnięcia polskiej nauki", Kraków 2012.

[23] O. Richard, T. Barnett, S. Dwyer, K. Chadwick, *Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions*, „Academy of Management Journal" 2004, vol. 27, nr 2, s. 256.

[24] A. Outi, *Diversity Management and Corporate Communication*, VDM Verlag, Saarbrücken 2008.

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

3. Zadania przywódcy w warunkach różnorodności

Polityka różnorodności zasobów ludzkich jest trudna do efektywnego wdrożenia, lecz wielce pożądana. Szczególnie wymagająca jest adaptacja standardów zarządzania różnorodnością w organizacjach silnie sformalizowanych, o zamkniętej strukturze i wysokim stopniu unikania niepewności. Istnieje bowiem prawdopodobieństwo, iż wysoce zhierarchizowane przedsiębiorstwo może popaść w chaos, co uczyni je może jeszcze bardziej hermetycznym. Może to spowodować obniżenie poziomu zaufania i wzrost kosztów transakcyjnych, związanych z koniecznością uruchomienia mechanizmów kontroli wewnętrznej[26]. W takiej sytuacji menedżerowie najczęściej sięgają po 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 w celu uelastycznienia struktury organizacyjnej oraz strategii działania przedsiębiorstwa. Dlatego porzucenie autokratycznego stylu kierowania na rzecz bardziej demokratycznej postawy w kwestii wewnętrznego zróżnicowania kadr może stanowić klucz do sukcesu. Wskazane są wobec tego zachowania menedżerskie ukierunkowane na budowanie kapitału społecznego organizacji.

Wśród najważniejszych czynności przywódczych należy wymienić: 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 budowaniem wspólnot. Większa swoboda podwładnych, połączona z otwartą, dwukierunkową komunikacją, być może wzbudzi w pracownikach chęć poznania się, integracji, wymiany wiedzy i doświadczeń. Samodzielne odkrywanie granic tolerancji oraz uczenie się funkcjonowania w warunkach różnorodności przypuszczalnie wpłynie na poziom dojrzałości społecznej członków danej organizacji, a także umożliwi im ponowne zdefiniowanie własnej roli zawodowej oraz tożsamości organizacyjnej.

Budowanie relacji w obliczu zróżnicowania zatrudnionych osób pod względem płci, wieku czy pochodzenia etnicznego wymaga jednocześnie działań mających na celu wyeliminowanie wszelkich przejawów dyskryminacji. Funkcjonujące w ramach życia organizacji stereotypy, uprzedzenia i znaczące dysproporcje w warunkach zatrudnienia mogą doprowadzić nie tylko do pogłębienia istniejących różnic między pracownikami, ale także pozostawić skazę na istniejących stosunkach międzyludzkich.

---

[26] 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 [15.04.2013].

Dlatego zarządzanie zróżnicowaną organizacją staje się ogromnym wyzwaniem dla współczesnego lidera, który aby mu sprostać, musi odznaczać się wrażliwością, otwartością i zaangażowaniem. Powinien ponadto dokładnie analizować każdą sytuację, która może mieć znamiona dyskryminacji czy wiktymizacji, celem szybkiego zapobiegania czynnikom destrukcyjnym. Warto raz jeszcze podkreślić znaczenie komunikowania: przywódca, który sam docenia i wspiera różnorodność, musi jasno przedstawić podwładnym swoje oczekiwania, zwracając jednocześnie uwagę na blaski i cienie polityki zarządzania zróżnicowaniem[27].

Zakończenie

Wydaje się, że nie można całkiem uniknąć konfliktów i nieporozumień w zdywersyfikowanym przedsiębiorstwie. Różnice w postrzeganiu określonych zjawisk społecznych, a także różne poglądy i wartości determinujące aktywność jednostki prowadzą niejednokrotnie do spięć w relacjach interpersonalnych. Stają się one powodem niekorzystnego klimatu w grupie, spadku zaufania oraz zmniejszonej wydajności pracy. Inne konsekwencje błędnego zarządzania zróżnicowaniem mogą się nawet wiązać z wyczerpaniem emocjonalnym poszczególnych pracowników, większą absencją lub niechęcią do dalszej współpracy.

Niemniej stwierdzenie, że to różnorodność implikuje konflikty, jest dalece niewłaściwe. Zapewne istnieją między nimi powiązania, co wynika z natury funkcjonowania społeczeństw, ale negatywne implikacje różnorodności są przede wszystkim wynikiem niewłaściwego zarządzania. Brak stosownych działań menedżerskich z pewnością będzie przyczyną licznych konfrontacji pomiędzy współpracownikami. Dlatego postuluje się wprowadzanie zasad polityki różnorodności przy jednoczesnym wspieraniu otwartej komunikacji i poszanowania odmienności. Pracownicy świadomi zarówno zalet, jak i wad zróżnicowania z pewnością będą nie tylko ciekawi nowego systemu, ale i będą chcieli stać się jego częścią, co pozwoli im docenić znaczenie różnic międzyludzkich dla realizacji ponadprzeciętnych celów organizacji. Tak zarządzana różnorodność może stać się fundamentem solidnych relacji społecznych oraz nieograniczonego zaufania i przyczynić się do budowania organizacji opartej na wartościach.

Powyższe konstatacje są wynikiem rozważań teoretycznych, w których ukazuje się możliwe praktyczne konsekwencje wdrożenia polityki różnorodności. Obecnie trudno jednoznacznie określić faktyczne implikacje zarządzania różnorodnością ze względu na niewielki odsetek polskich przedsiębiorstw zainteresowanych kwestią wewnętrznego zróżnicowania kadr. Ukazuje to jednak istotę tej problematyki i stanowić będzie rekomendację dla dalszych działań empirycznych.

[27] A. Wziątek-Staśko, op. cit., s. 63.

Literatura

Alexander J., Nuchols B., Bloom J., Lee S., *Organizational demography and turnover: An examination of multiform and nonlinear heterogeneity*, „Human Relations" 1995, nr 48.
Aronson E., Wilson T., Akert R., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, WN PWN, Warszawa 2002.
Bieniek I., *Proces komunikacji w zespołach zróżnicowanych kulturowo*, referat wygłoszony na konferencji „Wpływ młodych naukowców na osiągnięcia polskiej nauki", Kraków 2012.
Brdulak H*, Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, http://www.sgh.waw.pl/kolegia/kgs/publikacje/Kobieta_i_biznes/kobieta_i_biznes_srodek.pdf [15.04.2013].
Brown R., *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, GWP, Gdańsk 2006.
Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2007.
Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich* przedsiębiorstwach, WN PWN, Warszawa 2010.
Mazur B., *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009.
Ossowski S., *O osobliwościach nauk społecznych*, w: idem, *Dzieła*, vol. IV: *O nauce*, PWN, Warszawa 1968.
Outi A., *Diversity Management and Corporate Communication*. VDM Verlag, Saarbrücken 2008.
Paliszkiewicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, WN 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 [15.04.2013].
Richard O., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K., *Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions*, „Academy of Management Journal" 2004, vol. 27, nr 2.
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 [15.04.2013].
Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, red. M. Tyrańska, Difin, Warszawa 2012.
Wziątek-Staśko A., *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.

Diversity management and sustainability of social relationships in the organization

Abstract. *This paper presents the essence of the relationship between the implementation in the Organization of diversity management policy and its implications in the context of the sustainability of social relations. In defining the concept of diversity, an attempt was made to characterize both positive and negative effects of the diversification of personnel in terms of age, gender or ethnicity. Attention is also placed on the manager's tasks to mitigate any misunderstandings, stemming from the differences between people, and to promote activities to raise awareness of the benefits of diversity..*

Keywords: *diversity management, diversity of staff, relationship building, interpersonal relationships, organizational relationships*