

*Dariusz Stankiewicz**

PARADYGMAT ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ – WSTĘPNE USTALENIA

PARADIGM OF MANAGING THE DIVERSITY – PRELIMINARY ARRANGEMENTS

*Postępuj na przekór utartym zwyczajom,
a niemal zawsze dobrze na tym wyjdiesz*

Jean Jacques Rousseau (1712–1778),
francuski pisarz i filozof

Wstęp

Różnorodność w organizacjach wywołuje różne, często skrajne postawy. Od zupełnego odrzucenia idei różnorodności do integracji kulturowej.

Pierwsza z postaw wynika z koncepcji tygla. Menedżerowie zakładają, że pracownicy różniący się narodowością, wiekiem, płcią czy innymi wymiarami różnorodności będą chcieli się asymilować lub należy ich do tego, zgodnie z założeniami etnocentryzmu, zmusić.

Kolejna postawa wynika z potrzeby zachowania „politycznej poprawności” (*political correctness*). Różnorodność jest w tym wypadku traktowana jako istotne zjawisko społeczne, wobec którego nie wypada przyjmować form ekspresji i działań, które mogą być postrzegane jako nakierowane na wykluczanie czy dyskryminowanie ludzi reprezentujących inne kultury niż nasza. Ocena i prezentacja każdej kultury musi zapewnić jej uczestnikom równe traktowanie. Tolerancja przybiera tu często bardzo skrajne, chwilami trącające absurdem, formy.

Trzecia postawa to planowa integracja czy amalgamacja kulturowa. Doceńnianie różnic kulturowych w ramach poszczególnych wymiarów, umiejętność dostrzeżenia ich mocnych i słabych stron w odniesieniu do konkretnych problemów organizacyjnych, pozwala na kształtowanie swoistego nowego systemu kulturowego.

* dr, Zakład Zarządzania Administracją Publiczną, Uniwersytet Zielonogórski.

Planowe kształtowanie kultury współpracy w organizacji tworzy zapotrzebowanie na wskazania, zasady i metody pozwalające na podejmowanie działań wspólnotowych, przyczyniających się do osiągnięcia jak najlepszych efektów tych działań. Tym samym pojawia się potrzeba ukształtowania nowego paradygmatu w obrębie nauk o zarządzaniu.

Biorąc powyższe rozważania pod uwagę przyjmuję, że celem niniejszego opracowania jest:

- wskazanie roli paradygmatów w naukach o zarządzaniu,
- podkreślenie potrzeby zbudowania paradygmatu zarządzania różnorodnością oraz wskazanie wstępnych, podstawowych założeń nowego paradygmatu.

Paradygmaty w naukach o zarządzaniu

W filozoficznej teorii poznania i metodologii nauk za paradygmat uznaje się: „ogólnie uznane osiągnięcie naukowe, które dostarcza modelowych rozwiązań w danej dziedzinie nauki, może też pociągnąć za sobą modelowe rozwiązania w dziedzinach pokrewnych i stawać się istotnym składnikiem poglądu na świat”¹.

Według Petera Druckera² paradygmatem są: „podstawowe założenia na temat rzeczywistości”. Określają one zakres dziedziny wiedzy, definiują samą dziedzinę oraz określają to, co dana dziedzina wiedzy uznaje za fakty. Decydują również o odrzuceniu zasad odbiegających od przyjętych reguł.

Zdaniem Thomasa. S. Kuhna³ paradygmat to: „powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań”.

Można zauważyć, że paradygmaty to ogólne sposoby widzenia świata, dyktujące, jaki rodzaj pracy naukowej powinien być podejmowany i jakie wyniki są akceptowalne w danej epoce i danym miejscu.

Jak zauważa Monika Kostera, T. S. Kuhn skłaniał się ku temu aby pojęcie paradygmatu traktować lapidarnie, jako „podzielane przykłady”⁴. Przykłady te są aprobowane i wykorzystywane przez społeczność naukową w trakcie procesu badawczego. Pozwalają dostrzegać kluczowe ze społecznego punktu widzenia zjawiska, ujmować je jako problemy i szukać odpowiedzi na drodze badań naukowych.

Nawiązując do teorii Kuhna nowym paradygmatem nazywa się niekiedy interdyscyplinarne podejście występujące głównie w literaturze amerykańskiej, które skupia się na postępującej społecznej przemianie zachodzącej w systemach wartości. Propaguje się w nim systemowe podejście do świata i odrzucenie wartości materialnych, podkreśla wzajemną integralność oraz współzależność wszystkich jego elementów, a zarazem koncentrację na jakościowych aspektach zjawisk. Głównym elementem łączącym ze sobą te stanowiska jest duchowość w organi-

¹ *Popularna Encyklopedia Powszechna*, J. Pieszcachowicz (red.), Kraków 1998, s. 86.

² P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Warszawa 1999, s. 11.

³ T. Kuhn, *Strategia rewolucji naukowych*, Warszawa 1968, s. 12.

⁴ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 78.

zacji i różne jej przejawy. Świadectwem na rzecz przyjęcia się założeń nowego paradygmatu we współczesnych organizacjach ma być coraz częściej wyrażana dbałość o równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym, upowszechnianie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, zmiana stylu przywództwa z autokratycznego na inspiracyjny⁵.

Gibson Burrell i Gareth Morgan twierdzą, że badania w teorii organizacji mogą być sklasyfikowane w kategoriach czterech głównych paradygmatów, w zależności od fundamentalnych przekonań co do natury nauki i natury społeczeństwa. Są to paradygmaty: funkcjonalistyczny, interpretatywny, radykalnego humanizmu i radykalnego strukturalizmu⁶.

Nauka zgodnie z paradygmatem funkcjonalistycznym powinna dążyć do obiektywizmu, unikać wartościowania. Badacz zachowuje dystans w stosunku do badanych zjawisk, dzięki zastosowaniu odpowiedniej metody. Paradygmat funkcjonalistyczny to spojrzenie przez pryzmat pozytywizmu, realizmu i inżynierii społecznej. Osiągnięciem funkcjonalizmu jest m.in. dążenie do eliminowania niepewności w organizacji oraz dostarczenie zasad wskazujących jak rozwiązywać praktyczne problemy. Życie organizacji polega na tworzeniu, nadzorowaniu i utrzymywaniu poszczególnych jej składowych w ryzach.

Paradygmat interpretatywny oparty jest na założeniu, że niestabilność i względność rzeczywistości społecznej wymaga interpretacji badacza. Jego rolą jest wyjaśnienie zjawisk społecznych i skłonienie czytelnika do myślenia. Pozwala na to jednostkowa świadomość i subiektywizm badacza.

Paradygmat radykalnego humanizmu stawia przed badaczem cel związany z ujawnianiem pułapek zbiorowej świadomości, dominacji ideologicznej czy indoktrynacji jednostek. Humanista demaskuje rzeczywistość, co może skłaniać do zmiany postępowania sprowadzającej się do odrzucenia przymusu władzy i ograniczeń społecznych.

Paradygmat radykalnego strukturalizmu bada rzeczywistość społeczną, aby ujawnić mechanizmy nią rządzące i zaproponować sposoby zmiany tych mechanizmów, zastąpienia dotychczasowych rozwiązań innym. Badacz opisuje obiektywnie istniejące mechanizmy, a następnie poszukuje sposobów uwolnienia się grup dyskryminowanych spod dominacji grup uprzywilejowanych. To działanie wymaga zniesienia lub renegotjowania ograniczeń narzuconych przez istniejące umowy społeczne lub organizacyjne.

Paradygmaty te, zdaniem autorów, nie są możliwe do połączenia, ponieważ ich wybór ma związek ze światopoglądem, preferencjami czy temperamentem badacza. Możliwa jest natomiast współpraca pomiędzy badaczami reprezentującymi różne paradygmaty⁷

Wbrew jednak opinii Burrella i Morgana, mamy do czynienia z coraz silniejszym nurtem badań łączących różne podejścia. Dennis Gioia i Evelin Pitre

⁵ M. Izak, *Duchowość w organizacji*, w: Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa 2008, s. 231.

⁶ M. Kostera, op. cit., s. 33.

⁷ Ibidem, s. 33–35.

przekonują, że istnieją swoiste strefy przejściowe, w których zatarciu ulegają granice między wskazanymi paradygmatami. Jako przykład podają tu teorię strukturyzacji czy teorię krytyczną⁸

Twierdzą również, że paradygmaty pozwalają na lepsze zrozumienie organizacji, jej złożoności i niejednoznaczności. Dodatkowo mogą przyczynić się do przełamania barier tworzonych przez ośrodki naukowe i pozwalać na zainicjowanie własnej kariery naukowej.

Pojawia się jednak zasadnicze pytanie: czy wobec nieprzewidywalnych zmian pojawiających się w otoczeniu, w którym funkcjonuje organizacja, w postaci: narastającej konkurencyjności, zmieniających się potrzeb klientów, możliwe, a zarazem właściwe jest proponowanie przedsiębiorstwu uniwersalnych metod postępowania? Czy poszukiwanie nowych paradygmatów jest w tak „płynnej rzeczywistości” możliwe i uzasadnione? Czy ma sens? Przecież każda organizacja to niepowtarzalny systemem, który stara się na swój unikatowy sposób osiągnąć sukces.

Zauważmy że, sceptyczny wobec poszukiwania nowych paradygmatów zdaje się być Zygmunt Bauman. Autor zauważa, że termin paradygmat nie wypadł jeszcze z codziennego użytku, ale dołączył do kategorii, którymi wypada się posługiwać, „jeśli z powodu braku substytutów nie możemy się ich jeszcze wyrzec”⁹.

Z kolei zwolennikiem paradygmatów jest guru zarządzania P. Drucker. Autor formułuje wyzwania pojawiające się przed zarządzaniem w XXI wieku. Przedstawiają się one następująco¹⁰:

- zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji i nie ogranicza się do zarządzania w biznesie,
- w swoich działaniach należy korzystać z różnych struktur organizacyjnych, a nie koncentrować się na jednej właściwej, nie występuje bowiem jeden uniwersalny model organizacji,
- zadaniem menedżera jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi,
- podstawą zarządzania powinny być wartości i potrzeby klientów.

Dodatkowo, nowe elementy współczesnego zarządzania obejmują: ciągle doskonalenie, partycypację personelu oraz przekształcenie organizacji w sieć społeczną, nastawioną na respektowanie oczekiwań wszystkich grup kulturowych, które są zainteresowane tworzeniem wartości dodatkowej.

Powyższe wyzwania wymagają od badaczy opracowania nowych rozwiązań w sferze zarządzania, gdyż dotychczasowe, w sytuacji postępujących zmian społecznych, pogłębiającej się konkurencji czy rosnących wymagań po stronie pracodawcy i pracobiorcy nie zawsze się sprawdzają.

Mimo pewnych wątpliwości, jakie narastają wokół kwestii paradygmatu w naukach o zarządzaniu, reasumując trzeba jednak stwierdzić, że:

w sytuacji braku pewności, jaki będzie kierunek zmian organizacji w przyszłości, jest wskazane aby istniał trwały punkt odniesienia w postaci paradygmatu, pozwalający na budowę spójnych zasad jej funkcjonowania,

⁸ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, 2006, s. 64.

⁹ Z. Bauman, *Kultura w płynnej nowoczesności*, Warszawa, 2011, s. 27.

¹⁰ P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Warszawa, 1999, s. 11–51.

– współczesne zarządzanie wydaje się być obecnie bardziej niż kiedykolwiek metodyczne i znormalizowane, wykorzystuje dorobek różnych nauk i wiele narzędzi wspomagania procesów decyzyjnych, co z jednej strony zapobiega podejmowaniu błędnych decyzji, z drugiej wymaga uporządkowania i usystematyzowania,

– jednocześnie zarządzanie staje się bardziej intuicyjne, ryzykowne, przez co oczekuje wspomagania dostępnymi narzędziami,

– paradygmat w zarządzaniu powinien obejmować różne aspekty funkcjonowania organizacji (doskonalenie struktury, kontakt z klientami, role kierownicze, zarządzanie zasobami ludzkimi, podnoszenie jakości działania, kształtowanie kultury organizacyjnej),

wśród wymienionych aspektów będących obiektem zainteresowania paradygmatu, na plan pierwszy zdaje się obecnie wysuwać problem zarządzania zróżnicowanym potencjałem społecznym organizacji.

Cele zarządzania różnorodnością

Różnorodność w miejscu pracy jest pojęciem niejednoznacznym i wymaga wyjaśnienia. Oznacza „różnorodność ludzką”, która jest pochodną widocznych i niewidocznych cech demograficzno-społecznych występujących wśród pracowników. Wcześniejsze badania koncentrowały się na różnicach związanych z narodowością, rasą czy płcią. Współcześnie do tych cech zaliczamy: rasę, płeć/gender, wiek, niepełnosprawność (cechy widoczne), narodowość, religię, przynależność do mniejszości seksualnych (LGBT – lesbijki, geje, osoby bi-i transeksualne), czy tzw. czarne owce, czyli osoby piętnowane w środowisku ze względu na naruszenie prawa czy problemy alkoholowe (cechy niewidoczne)¹¹. Przy czym warto zauważyć, że do istniejących już cech, dołączane są kolejne.

Wśród nich warto dostrzec problem osób introwertycznych. Introwertycy wśród społeczeństw europejskich stanowią mniejszość, większość to ekstrawertycy. W Europie introwertycy nie cieszą się takim poważaniem i szacunkiem, jakim są obdarzani w Chinach, Wietnamie czy Japonii. Pracują odmiennie od ekstrawertyków, często w samotności, co nie oznacza, że są mało kreatywni lub nieskuteczni. Najczęściej jednak bywają zdominowani przez kulturę ekstrawertyków.

Każda z cech demograficzno-społecznych, a więc również niezauważany i nie doceniany przez część kadry kierowniczej introwertyzm, stanowi zawsze szansę dla organizacji na tworzenie wartości dodanej ale również duże wyzwanie dla zarządzających. Różnorodność występuje w opozycji do jednorodności, unifikacji i uprzywilejowanej pozycji.

Spośród występujących definicji zarządzania różnorodnością za reprezentatywne można uznać następujące:

– zarządzanie różnorodnością to wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględniania i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy¹²,

¹¹ M. Durska, *Zarządzanie różnorodnością – kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 14, s. 8.

¹² M. Gryszko, M. Raport, *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Warszawa 2010, s. 8.

– zarządzanie różnorodnością jest podejściem, w którym różnorodność jest postrzegana przede wszystkim jako źródło konkurencyjnej przewagi, ale też jako słuszna sprawa do zrealizowania¹³

– 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, nie może jednak istnieć poza kontekstem prawnym i moralnym: „Etyka i prawo dotyczące przeciwdziałaniu dyskryminacji nie są tylko częścią środowiska firmy – tożsamość firmy musi odzwierciedlać tradycję praw człowieka”. Analiza definicji wskazuje, że funkcją zarządzania różnorodnością jest zapobieganie dyskryminacji, zgodnie z założeniami „polityki równych szans” oraz zarządzanie różnorodnością, jako modelem biznesowym zarządzania przedsiębiorstwem. Przy czym „polityka równych szans” jest wstępem do opracowania i stosowania rozwiązań doceniających wartości, jakie powstają w wyniku łączenia przeciwieństw. Dodatkowo aspekt etyczny, wyprzedzając podejście biznesowe, tworzy fundament dla pro jakościowej kultury organizacyjnej. Przy zachowaniu takiej kolejności postępowania, zarządzanie różnorodnością staje się jednym z zasadniczych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, a zróżnicowane wartości kulturowe, szansą na stworzenie efektu organizacyjnej synergii.

Zdaniem autora zarządzanie różnorodnością oznacza, że kultura danej organizacji charakteryzuje się dostosowaniem do różnorodności, co pozwala na nieprzerwane przewyższanie ograniczeń społecznych, kulturowych i organizacyjnych, będących wynikiem oddziaływania kultury dominującej. Tak pojmowana kultura przestaje być zbiorem przypadkowych wartości, nie zawsze służących działalności organizacji, a staje się kulturą jakości. Przy czym pojęcie jakości dotyczy w tym wypadku, nie tyle cech produktu co głównie stosunków międzyludzkich. Głównym czynnikiem bezpośrednio wpływającym na jakość relacji międzyludzkich w organizacji stawiającej na różnorodność są zarówno różnice kulturowe, jak i sposób kierowania ludźmi oraz stosunek do różnorodności. One będą determinowały strategię organizacji dotyczącą różnorodności, prowadzącą do kształtowania modelu kultury dominacji lub współpracy.

Wstępne ustalenia dotyczące paradygmatu różnorodności

Wynikające z globalizacji, często przypadkowe pogłębianie się zróżnicowania zasobów ludzkich w organizacjach powoduje, że rozwiązania dotychczas przyjmowane w naukach o zarządzaniu, okazują się niewystarczające. Z jednej strony nie zapobiegają dyskryminacji, ksenofobii czy stereotypizacji, nie chronią przed etnocentryzmem czy błędami atrybucyjnymi. Z drugiej często uniemożliwiają,

¹³ S. Waszczak, *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Jachnowicz (red.), Kraków, 2009, s. 81.

a przynajmniej utrudniają odnoszenie korzyści biznesowych z różnorodności.

Można zatem wskazać główne przesłanki, które skłaniają do podjęcia działań na rzecz poszukiwania nowego paradygmatu zarządzania. Są one zdaniem autora, następujące:

- zmiana struktur europejskich społeczeństw (w tym społeczeństwa polskiego) z homogenicznych na heterogeniczne, co wywołuje potrzebę sterowania zróżnicowanym społeczeństwem na różnych poziomach organizacyjnych państwa,

- postępujące zmiany cech społeczno-demograficznych siły roboczej w przedsiębiorstwach i wzrost udziału w zatrudnieniu kobiet, osób należących do różnych narodowości, mniejszości etnicznych, osób starszych, osób niepełnosprawnych,

- praktyki dyskryminacyjne stosowane przez pracodawców podczas rekrutacji i w miejscu pracy w stosunku do wymienionych kategorii społecznych, przy czym warto zauważyć, że to komponenty polskiej kultury narodowej reprezentując często tradycyjny zestaw wartości utrudniają zarządzanie różnorodnością,

- potrzeba wyeliminowania z działalności organizacyjnej pseudopraktyk na rzecz różnorodności sprowadzających się do kamuflowania braku rzeczywistego zaangażowania problemem, hasłami o współpracy i tolerancji, co w konsekwencji oznacza obojętność lub dyskryminację,

- brak w organizacjach strategii zarządzania wielokulturowymi zasobami ludzkimi, rozumianej jako czynienie z niej źródła przewagi konkurencyjnej, ograniczanie działań w tej sferze jedynie do wyrównywania szans¹⁴. Dodatkowo zagadnienie zarządzania różnorodnością jest szczególnie w warunkach polskich, zagadnieniem nowym, mało popularnym, niewystarczająco opracowanym teoretycznie, i mało przebadanym.

Nowy paradygmat z jednej strony powinien chronić przed dyskryminacją wszystkich pracowników bez względu na narodowość, rasę, płeć, wiek, orientację seksualną, sprawność fizyczną i inne cechy, z drugiej pozwalać czerpać z różnorodności i czynić ją źródłem korzyści biznesowych. Przy czym polityka równych szans powinna być zaledwie wstępem do opracowania i stosowania rozwiązań doceniających wartości, jakie powstają w wyniku łączenia przeciwieństw. Przy takim podejściu zarządzanie różnorodnością staje się jednym z zasadniczych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Ten aspekt skutkuje potrzebą budowy zintegrowanego modelu biznesowego przedsiębiorstwa, stworzonego na gruncie różnorodności. Model powinien łączyć co najmniej dwa wymiary różnorodności z rozwiązaniami organizacyjnymi związanymi z formami, funkcjami i organizacją pracy np. wiek/sprawność fizyczna a zarządzanie jakością/kulturą organizacyjną.

Wydaje się więc, że badania naukowe dotyczące zarządzania różnorodnością (nawiązując do ustaleń Burrella i Morgana) powinny korzystać głównie z założeń paradygmatu funkcjonalnego przy pewnym wkładzie radykalnego humanizmu i radykalnego strukturalizmu. Zadaniem badacza jest wygenerowanie wiedzy pozwalającej na ujawnienie głównych barier komunikacji wielokulturowej w postaci: dyskryminacji, szoku kulturowego, kseno- czy homofobii, błędów atrybucyjnych i mechanizmów nimi rządzących, zaproponowanie sposobów i narzędzi ich

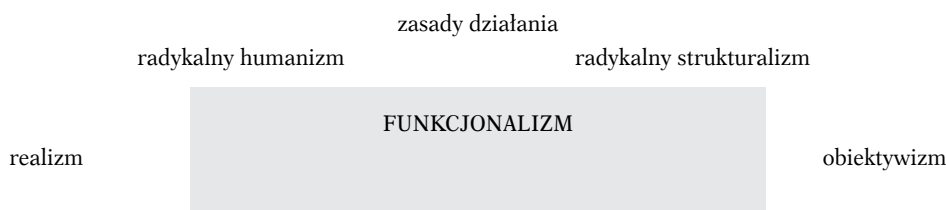
¹⁴ Ibidem, s. 231.

eliminacji oraz dostarczenie zasad i pomysłów pozwalających odnosić korzyści biznesowe z różnorodności.

Dodatkowo humanizm i strukturalizm pozwolą na przewyżnianie barier społecznych i organizacyjnych, będących wynikiem oddziaływania kultury dominującej wspartej swoistą ideologią i przymusem władzy. Powyższe spostrzeżenia prezentuje rys. 1.

Rysunek 1

Rola paradygmatów Burrella i Morgana w zarządzaniu różnorodnością



Źródło: opracowanie własne na podstawie Jashapara 2006.

Próbę sformułowania założeń paradygmatu różnorodności podjęli David. A. Thomas i Robin. J. Ely¹⁵. Autorzy wyróżnili i opisali trzy podejścia do zarządzania różnorodnością występujące w organizacjach: asymilacji, różnorodności i integracji. Trzecie podejście – integracja, wydaje się spełniać cechy paradygmatu, podpowiadając jak korzystać z możliwości wnoszonych przez różnorodność. Asymilacja (tygiel) zakłada z jednej strony osiągnięcie właściwej reprezentacji grup mniejszościowych lub dyskryminowanych w organizacji, z drugiej ich pełną asymilację. Zespół pracowniczy staje się przez takie działanie różnorodny, ale podejście do zadań, sposób ich wykonywania i kultura organizacyjna pozostają bez zmian. Przedstawiciele danej grupy nie mogą wykorzystać swoich doświadczeń i swojej „inności” do poprawy jakości funkcjonowania organizacji. Przy czym asymilując się, przejmują wartości i normy kultury dominującej, co oznacza utratę własnej tożsamości kulturowej i cennych z punktu widzenia funkcjonowania organizacji odmiennych wartości.

Różnorodność (polityczna poprawność) chodzi o akceptację i przesadną powagę dotyczącą różnorodności. Organizacja stara się dopasować występujące wymiary różnorodności do struktury rynku klientów i dostawców. Poszczególnymi obszarami rynku zajmują się „zróżnicowane” działy marketingu, badań czy rekrutacji. Atutem takiego podejścia jest możliwość uzyskania przewagi nad konkurencją oraz stworzenie szansy rozwoju zawodowego grupom mniejszościowym. Słabością z kolei ograniczenie kwestii zarządzania różnorodnością do obsługi nisz rynkowych np. usługi dla niepełnosprawnych, wybrane branże, np. kosmetyczna i przypisanie poszczególnych grup mniejszościowych do określonych wydziałów, typów produktów lub usług.

¹⁵ D. A. Thomas, R. J. Ely, *Making Differences Matter*, 1996, s. 16.

Paradygmat integracji (trzeciej kultury) koncentruje się na działaniach pozwalających łączyć odmienne wartości na każdym poziomie i w każdej sferze funkcjonowania organizacji. W podejściu tym przyjmuje się, że to dzięki zróżnicowanym wartościom wnoszonym przez pracowników organizacja rozwija się, zyskuje przewagę nad konkurentami i poprawia swoje wyniki ekonomiczne. Przy czym pierwsza kultura to wartości charakterystyczne dla organizacji, druga to wartości wnoszone przez pracowników reprezentujących różne cechy społeczno-demograficzne, trzecia kultura to wynik procesów integrowania różnic, stanowiący swoistą wartość dodaną w działaniach organizacyjnych.

Słabą stroną tego paradygmatu może być problem podejmowania współpracy przez poszczególne grupy mniejszościowe. Przykładowo przedstawiciele określonej rasy będą chcieli wyrównywania szans związanych z zatrudnieniem i kształtowania trzeciej kultury w stosunku do siebie oraz wybranych grup mniejszościowych, np. kobiet, natomiast nie koniecznie dla osób o odmiennej orientacji seksualnej. Paradoks tej sytuacji wskazuje, że dyskryminowani mogą stać się dyskryminującymi. Warto zatem w ramach treningów komunikacji międzykulturowej zwracać uwagę nie tylko na wyposażenie uczestników w wiedzę, umiejętności i postawy ułatwiające poruszanie się w odmiennym systemie kulturowym, ale również na stosunek do siebie poszczególnych grup mniejszościowych i reagować w przypadkach pojawiania się niewłaściwych postaw.

Tabela 1
Postawy wobec różnorodności a paradygmat integracji

	Asymilacja (tygiel)	Różnorodność (politycznej poprawności)	Paradygmat integracji (trzeciej kultury)
Główne założenie	etnocentryzm, unifikacja kulturowa	współlistnienie różnych grup w organizacji bez próby podjęcia pełnej współpracy	geocentryzm, empatia, tolerancja, racjonalne zaufanie
Strategia	szeroka reprezentacja grup mniejszościowych warunkowana asymilacją	dopasowanie odmienności różnorodnych pracowników do określonych wydziałów i nisz rynkowych	kształtowanie trzeciej kultury
Mocne strony	wyrównywanie szans zatrudnienia	wyrównywanie szans zatrudnienia, rozwój nisz rynkowych	uczenie się od siebie nawzajem, renegocjowanie ról
Słabe strony	niwelowanie różnic	karykaturalne formy działania	poszczególne grupy mniejszościowe nie zawsze będą chciały ze sobą współpracować
Kultura organizacji	dominacji	współlistnienia	dostosowana do różnorodności, współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. A. Thomas, R. J. Ely, *Making Differences Matter*, „Harvard Business Review” 1996.

Warto postawić pytanie: z jakich powodów do tej pory w naukach o zarządzaniu nie powstał nowy paradygmat? Wydaje się, że przyczyn tego stanu rzeczy można upatrywać zarówno w sferze samej polityki kulturalnej, jak i szeroko pojętej edukacji czy etyce pracy. Dodatkowo działaniom związanym z kształtowaniem nowego paradygmatu nie sprzyja zredukowana i zbyt statyczna wizja kultury dominująca we współczesnym zarządzaniu¹⁶.

Kultura traktowana jest jako jednolita i zamknięta forma, w której wartości nie mogą podlegać przekształceniom. Pracownicy funkcjonują zazwyczaj jako członkowie jednej hermetycznej grupy, określający swoją tożsamość wyłącznie w relacjach z grupą własną. Takie stanowisko sprzyja utrzymywaniu się kultury dominacji w organizacji, osłabiając szansę na wykreowanie kultury współpracy.

Odrzucenie takich sposobów myślenia o kulturze jest niezbędne i może być pomocne w przełamywaniu stereotypów na temat kultur. Stwarza szansę na redukcję postaw etnocentrycznych i jednocześnie uwrażliwia na różnice kulturowe. Ale przede wszystkim powinno wspierać działania organizacyjne o charakterze międzykulturowym zmierzające w kierunku łączenia przeciwieństw i przekraczania kulturowych granic.

Wnioski

Reasumując przeprowadzone rozważania, można wskazać na następujące konkluzje:

- różnorodność staje się ważnym elementem funkcjonowania współczesnej organizacji i jednym z najbardziej obiecujących źródeł innowacji w miejscu pracy¹⁷.

- obserwuje się znaczną ilość konfliktów narastających wokół różnorodności w sferze komunikacji i współpracy, źródeł konfliktów można upatrywać w: dyskryminującej polityce organizacji, złych praktykach organizacyjnych i nie dostosowaniu kultury organizacyjnej do różnorodności,

- różnorodność jest cennym zasobem, pozwalającym uzyskiwać korzyści biznesowe, tylko takie podejście stwarza warunki do optymalnego wykorzystania jej możliwości,

- badania naukowe dotyczące zarządzania różnorodnością powinny korzystać głównie z założeń paradygmatu funkcjonalnego przy pewnym wkładzie radykalnego humanizmu i radykalnego strukturalizmu,

- postulowany paradygmat, odrzucając ograniczenia kulturowo-społeczne, stwarza równe szanse na ochronę przed dyskryminacją wszystkich pracowników, nie tworząc sztucznej hierarchii praw, w ramach której najszerszą ochronę przewidziano np. z powodu rasy i pochodzenia etnicznego, niższy poziom ochrony mają osoby, które zostały ofiarami dyskryminacji ze względu na płeć, a najslab-

¹⁶ L. Korporowicz, *Zarządzanie międzykulturowe – od przystosowania do rozwoju*, w: W. Kowalczyński (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Warszawa 2008, s. 224.

¹⁷ J. Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002, s. 315.

szą ochronę mają osoby zróżnicowane ze względu na wiek, niepełnosprawność, orientację seksualną czy religię¹⁸.

– paradygmat różnorodności powinien propagować systemowe podejście do zbiorów wartości występujących w organizacji, transparentne systemy wartości organizacyjnych zarówno fundamentalne dla zarządzania różnorodnością, takie jak: empatia, tolerancja, czy zaufanie; wynikające z różnic kulturowych, związane z takimi pojęciami, jak: czas, przestrzeń, relacje między ludźmi, stosunek do natury; pośrednie pozwalające na doskonalenie działań przedsiębiorstwa: jakość, zaangażowanie, współpraca; warunkują skuteczność działań strategicznych w organizacji,

– zbiory wartości kształtujące w wyniku integrowania różnic kulturowych, np. narodowość, wiek, płeć, są głównym zasobem wyzwającym zmiany, służą budowaniu wspólnej tożsamości kulturowej, stanowiącej rdzeń organizacji różnorodnej.

BIBLIOGRAFIA

- Bauman Z. 2011.** *Kultura w płynnej nowoczesności*, Agora, Warszawa.
- Drucker P. 1999.** *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Klasyka biznesu, Warszawa.
- Durska M. 2009.** *Zarządzanie różnorodnością kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes”, nry 1–4.
- Gryszko M. 2010.** *Raport – Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Hatch M. J. 2002.** *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Izak M. 2008.** *Duchowość w organizacji*, w: Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa
- Jamka B. 2011.** *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna, Warszawa.
- Jashapara A. 2006.** *Zarządzanie wiedzą*, PTE, Warszawa.
- Korporowicz L. 2008.** *Zarządzanie międzykulturowe – od przystosowania do rozwoju*, w: **Kowalczewski W. (red.)**. 2008. *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Dyfin, Warszawa.
- Kostera M. 1999.** *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kuhn T., S. 1968.** *Strategia rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa.
- Popularna Encyklopedia Powszechna 1996.** J. Pieszczachowicz (red. naczelny), Fogra Oficyna Wydawnicza, Kraków.

¹⁸ Warto zauważyć, że ustawa z dnia 3 grudnia 2010 o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania stworzyła swoistą hierarchię ochrony praw człowieka, sytuację tę trudno uznać za właściwą, biorąc pod uwagę filozofię zarządzania różnorodnością, która mocno akcentuje równość w miejscu pracy. W tym wypadku ustawa nie przyczyni się ani do minimalizacji konfliktów na tle wyznawania różnych wartości, ani tym bardziej do tworzenia instytucjonalnych warunków dla promowania ludzkich zdolności i umiejętności.

Thomas D. A., Ely R. J. 1996. *Making Differences Matter*, „Harvard Business Review”, September–October.

Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, Dz. U., nr 254.

Waszczak S. 2009. *Postawy wobec różnorodność – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Jachnowicz M., Wolters-Kluwer (red.), Kraków.

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono znaczenie paradygmatów w naukach o zarządzaniu, wskazano argumenty przemawiające za kształtowaniem paradygmatu zarządzania różnorodnością oraz dokonano wstępnych ustaleń dotyczących nowego paradygmatu. Sprowadzają się one do następujących wniosków:

- badania naukowe dotyczące zarządzania różnorodnością powinny korzystać głównie z założeń paradygmatu funkcjonalnego przy pewnym wkładzie radykalnego humanizmu i radykalnego strukturalizmu,
- paradygmat różnorodności powinien propagować systemowe podejście do zbiorów wartości występujących w organizacji,
- zbiory wartości wynikające z różnic kulturowych np. narodowość, wiek, płeć, są cennym i unikatowym zasobem wyzwalamym zmiany, służą budowaniu wspólnej tożsamości kulturowej, stanowiącej rdzeń organizacji różnorodnej.

SŁOWA KLUCZOWE: różnorodność, zarządzanie różnorodnością, paradygmat, paradygmat różnorodności

SUMMARY

The article was presented meaning of paradigms in theories about the management, arguments starting to speak for shaping the paradigm of managing the diversity were shown as well as they made the preliminary arrangements concerning the new paradigm. They are getting to the following arrangements themselves:

- the research concerning managing the diversity should use assumptions of the functional paradigm mainly at the certain contribution of radical humanism and radical structuralism,
- the paradigm of the diversity should propagate the system approach towards harvests of the value appearing in the organization,
- sets of the value resulting from cultural differences e.g. nationality, age, sex, they are a main source freeing changes, serve the identity common to building cultural, constituting the core of diverse organization.

KEYWORDS: diversity, managing the diversity, paradigm, paradigm of the diversity