

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek, Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski, Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 11 |
| <hr/> | |
| Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne | |
| <hr/> | |
| Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia..... | 15 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań..... | 25 |
| Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ... | 36 |
| Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda .. | 45 |
| Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności..... | 54 |
| Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi..... | 63 |
| <hr/> | |
| Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów | |
| <hr/> | |
| Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej | 77 |
| Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y..... | 86 |
| Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców | 95 |
| Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej..... | 106 |
| Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej..... | 117 |
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji..... | 128 |
| <hr/> | |
| Część 3. Przywództwo i style kierowania | |
| <hr/> | |
| Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy..... | 139 |

| | |
|--|-----|
| Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji..... | 148 |
| Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego..... | 158 |
| Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym..... | 168 |
| Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) | 177 |
| Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest? | 193 |

Część 4. Zachowania organizacyjne

| | |
|--|-----|
| Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji..... | 207 |
| Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników | 217 |
| Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji..... | 226 |
| Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej..... | 236 |
| Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności .. | 247 |

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

| | |
|---|-----|
| Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością..... | 263 |
| Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra | 273 |
| Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim | 281 |
| Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo | 291 |
| Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań..... | 302 |
| Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy | 314 |

| | |
|--|-----|
| Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr | 323 |
| Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem..... | 332 |

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego | 347 |
| Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi | 358 |
| Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia | 369 |
| Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> | 378 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań..... | 390 |
| Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych..... | 403 |

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

| | |
|--|----|
| Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements | 24 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results..... | 35 |
| Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept | 44 |
| Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory | 53 |
| Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility | 62 |
| Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people..... | 73 |

Part 2. Employees and managers competence

| | |
|--|----|
| Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy..... | 85 |
|--|----|

| | |
|--|-----|
| Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y..... | 94 |
| Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis..... | 105 |
| Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature..... | 115 |
| Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball | 127 |
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization | 136 |

Part 3. Leadership and management styles

| | |
|---|-----|
| Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader..... | 147 |
| Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization . | 157 |
| Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership | 167 |
| Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team..... | 176 |
| Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) | 192 |
| Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?..... | 204 |

Part 4. Organizational behavior

| | |
|--|-----|
| Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization..... | 216 |
| Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees | 225 |
| Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization | 235 |
| Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity | 246 |
| Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships .. | 259 |

Part 5. Adaptation and improvement

| | |
|---|-----|
| Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management..... | 272 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Januskiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow | 280 |
| Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility | 290 |
| Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations | 301 |
| Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research | 313 |
| Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market | 322 |
| Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation | 331 |
| Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress | 343 |

Part 6. Culture and organizational climate

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project..... | 357 |
| Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management..... | 368 |
| Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector..... | 377 |
| Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research | 389 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges | 402 |
| Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies..... | 412 |

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta

Human Factors AS, Oslo

DIVERSITY ICEBREAKER
– TRENING ELASTYCZNEGO ZARZĄDZANIA
RÓŻNORODNOŚCIĄ

Streszczenie: Niestabilność otoczenia firm wzmaga obecnie potrzebę elastyczności, także w obszarze *human resources* (HR). Zwraca się tu uwagę na takie elementy, jak: elastyczność behawioralną i szeroki zakres umiejętności i kompetencji pracowników [Bhattacharya et al. 2005]. Organizacje stają się również coraz bardziej zróżnicowane wewnętrznie, co jeszcze pogłębia tę potrzebę. W tej pracy prezentujemy narzędzie *Diversity Icebreaker* – koncepcję szkoleniową, która może wywrzeć korzystny wpływ na różne elementy elastycznego zarządzania HR, szczególnie przez wprowadzenie klimatu akceptacji i poprawę komunikacji między pracownikami.

Słowa kluczowe: różnorodność, elastyczne zarządzanie, szkolenia, HR.

1. Wstęp

Potrzeba elastyczności w organizacjach na różnych szczeblach jest podkreślana obecnie bardziej niż kiedykolwiek z powodu rosnącej nieprzewidywalności rynków. Choć tradycyjnie w centrum uwagi znajdowała się relacja takich obszarów, jak elastyczność operacyjna, dostosowanie produktu czy elastyczność zasobów, ostatnio również elastyczność w zakresie praktyki *human resources* (HR) zyskała na znaczeniu i została powiązana z lepszymi wynikami finansowymi firm [Bhattacharya i in. 2005]. W tej pracy potrzebę elastyczności łączymy również z wyzwaniem związanym z rosnącą dywersyfikacją kapitału ludzkiego, co może zwiększyć zdolność organizacji do adekwatnej reakcji na zmienne wymagania rynku (przez poszerzenie zakresu dostępnych umiejętności i kompetencji), lecz jednocześnie wzmaga jeszcze potrzebę elastycznych i skutecznych praktyk menedżerskich¹. Kluczem do sukcesu jest tutaj zdolność wykorzystania różnych umiejętności, kompetencji i perspektyw pracowników dzięki elastycznemu wyborowi spośród nich tych najbardziej ade-

¹ Wiemy, że mocno zróżnicowane zespoły osiągają lepsze wyniki niż te bardziej homogeniczne tylko wtedy, gdy są dobrze zarządzane; jeśli nie, zależność ta jest odwrócona [West 2004].

kwatnych do bieżących wymagań rynku. Proponujemy również metodę szkoleniową odpowiednią jako trening elastyczności w zarządzaniu kadrami.

Praca jest zorganizowana następująco: po przytoczeniu definicji elastycznego zarządzania HR zostanie omówiony *lęk* przed różnorodnością (zjawisko częste wśród menedżerów zarządzających zróżnicowaną platformą personalną) oraz wskazanie, jak wzmacnia on potrzebę elastyczności. Następnie wprowadzamy rozumienie różnorodności, w którym uwzględniamy nie tylko różnice na poziomie demograficznym, ale i głębszym – społeczno-psychologicznym. Kolejno przedstawimy metodę *Diversity Icebreaker* (DI) jako szkolenie promujące różne elementy elastyczności w HR. Odpowiednie efekty DI zostaną przedstawione w dwóch grupach: a) wynikające z samej struktury szkolenia oraz b) zależne od obszaru zastosowania.

2. Elastyczne zarządzanie HR

Często cytowana jest definicja elastyczności stworzona przez R. Sancheza [1995]: „Elastyczność organizacji to jej zdolność do reagowania na różne wymagania rywalizującego środowiska”. P.M. Wrigth i S.A. Snell [1998] odnieśli tak rozumianą elastyczność do obszaru HR i zaproponowali model złożony z trzech komponentów:

1. Systemy HR pozwalające na szybkie dopasowanie i wdrożenie (stopień, w jakim strategia i praktyka HR mogą być zastosowane w różnych kontekstach, czasie i dla różnych osób).

2. Kapitał ludzki o szerokim zakresie umiejętności i kompetencji (liczba możliwości wykorzystania umiejętności pracowników).

3. Elastyczność behawioralna pracowników (repertuar skryptów behawioralnych, który pracownicy mogą zastosować do różnych sytuacji) [Bhattacharya i in. 2005].

Elastyczność jest też postrzegana jako odpowiedź na podstawowy dylemat w teorii organizacji, tj. równoczesną potrzebę zmiany (innowacji i adaptacji) oraz stabilności (koordynacja, kontrola, kontynuacja i przewidywalność) [Fellenz 2000].

3. Zarządzanie różnorodnością

Kwestia zarządzania różnorodnością zyskuje obecnie na znaczeniu wraz ze wzrostem heterogeniczności kadr w organizacjach na całym świecie. Polska nie jest tu wyjątkiem: rosnąca rola gospodarki kraju na świecie i wzmożona współpraca z zagranicznymi partnerami, imigracja, a także zmiany społeczne i demograficzne wpływają na zwiększenie różnorodności również w polskich organizacjach [Gryszko 2009]. Wielu menedżerów odczuwa wobec tego obawy związane z wyzwaniem, które niesie zarządzanie zdywersyfikowanymi zasobami ludzkimi.

Pierwsza może wynikać z wątpliwości dotyczących tego, jak podejść do kogoś, kto jest inny. Wyraża się w teorii atrakcyjności/podobieństwa [Heider 1958] i ozna-

cza tendencję do odczuwania niepokoju w relacjach z ludźmi różniącymi się i chęci zbliżenia z tymi, którzy są do nas podobni.

Kolejna, podzielana głównie przez menedżerów wyższego szczebla, to obawa o utratę kontroli. Wielu z nich boi się, że zwiększenie różnorodności w kadrach (czy to z uwagi na narzucane kwoty, czy realia rynku pracy) pozbawi ich kontroli nad wynikami.

Pierwsza obawa ogranicza otwartość w komunikacji, a tym samym przepływ informacji i zasobów, oraz uniemożliwia kompletne włączenie wszystkich członków organizacji w procesy. Uniemożliwia to maksymalne wykorzystywanie różnorodności. Druga związana jest z rolą menedżera w stosunku do środowiska organizacji – nie może on szybko i adekwatnie reagować na zmienne wyzwania rynku, jeśli nie sprawuje kontroli nad podwładnymi. Obawy te podnoszą potrzebę efektywnego treningu, który pozwoliłby menedżerom i innym członkom organizacji czuć się pewnie w obliczu różnorodności i wykorzystywać jej potencjał.

W zarządzaniu różnorodnością dominuje paradygmat, w ramach którego najważniejszymi jej źródłami są cechy demograficzne, na czele z płcią i pochodzeniem etnicznym [Milliken, Martins 1996; Jackson, Joshi, Erhardt 2003, Williams, O'Reilly 1998]. Głównymi celami są tutaj: zapewnienie takich samych szans na powodzenie dla wszystkich, bez względu na ich cechy demograficzne, oraz stworzenie kadr dobrze funkcjonujących i zróżnicowanych pod względem tych cech. To ważne aspekty różności i nie ma wątpliwości, że takie spojrzenie na różnorodność stworzyło w wielu kontekstach owocny dialog i przyniosło bardzo dobre rezultaty. Niemniej podejście to skupia się tylko na tzw. różnorodności *powierzchniowej*. W naszej pracy odnosimy się do tego tematu również z punktu widzenia *głębokich* cech i atrybutów osobistych [Harrison, Price, Bell 1998]. Oznacza to postrzeganie ludzi jako różniących się również pod względem preferencji dla interakcji, komunikacji, stylów rozwiązywania problemów itd. Formuła DI jest oparta na tych założeniach, co czyni ją alternatywnym treningiem różnorodności.

4. Diversity Icebreaker

DI to metoda szkoleniowa stosowana najczęściej w sześciu obszarach: budowanie zespołu, zarządzanie projektem, trening międzykulturowy jako *kick-off*, zarządzanie różnorodnością, komunikacja i rozwiązywanie konfliktów, rozwój osobisty i przywództwo. DI składa się z kwestionariusza (mierzącego preferencje dla komunikacji, interakcji i stylu rozwiązywania problemów) oraz opartej na nim formule szkolenia.

Kwestionariusz składa się z 42 pozycji z quasi-ipsatywną skalą odpowiedzi i reprezentuje trzy wymiary: Czerwony, Niebieski i Zielony². Przeprowadzone badania walidacyjne wskazują na stabilną relację trzech wymiarów DI z takimi modelami,

² Zagadnienia te zostały omówione dokładniej w następnej części artykułu.

jak Wielka Piątka, Inteligencja Emocjonalna, Test Personnel International (TPI) i innymi [Ekelund, Langvik 2008].

Formuła szkolenia składa się z pięciu części. W pierwszej uczestnicy wypełniają kwestionariusz i sami obliczają swoje wyniki w trzech wymiarach: Czerwonym, Niebieskim i Zielonym. Znaczenie kolorów nie jest jednak wtedy objaśniane. W drugiej części uczestnicy dzieleni są na trzy grupy, odpowiadające ich dominującemu kolorowi, i wspólnie odpowiadają na dwa zadane im pytania:

Jakie są pozytywne cechy mojego koloru w interakcji z innymi kolorami?
oraz:

Jakie są cechy pozostałych dwóch kolorów w interakcji z innymi?

W trzeciej części szkolenia grupy proszone są o zaprezentowanie wyników pracy. To, jak uczestnicy w jednej grupie postrzegają dany kolor, jest teraz kontrastowane z tym, jak widzą go dwie pozostałe grupy. Trener zwraca w tym czasie uwagę na to, jakie procesy zachodzą w grupie, kiedy negocjowane jest znaczenie kolorów.

Czwarta część to proces uczenia się, który jest inicjowany pytaniem:

Czego nauczyliście się od momentu wypełnienia kwestionariusza i uzyskania nie znaczących wyników do teraz?

Przykłady odpowiedzi uczestników to: „dobrze pracuje się z innymi osobami podobnymi do mnie”, „istnieją pewne istotne konsekwencje etykietowania i mogą one prowadzić do konfliktów”, „wszystkie kolory są niezbędne do efektywnej pracy” lub „nie przeszkadza mi to, że jestem *bardzo Czerwony*, jeśli inni rozumieją, jak wpływa to na jakość komunikacji”. Komentarze te są później zbierane przez trenera i włączane do dyskusji opartej na wybranych teoriach oraz stanowiącej cel bieżącej sesji szkoleniowej.

Piąta część szkolenia DI jest związana z wypracowaniem konkretnych i praktycznych rozwiązań na przyszłość, które wyłaniają się w konsekwencji zrozumienia istoty procesów kolektywnej konstrukcji kategorii, mających miejsce w szkoleniu. Może być ona wykorzystana do stworzenia samorządzącej się grupy, np. w odniesieniu do podziału obowiązków, w sytuacji, gdy nie jest on z góry jasny, kiedy osoba Czerwona prosi Niebieską o przejęcie odpowiedzialności za te elementy zadania, które wymagają dużej szczegółowości i analizy danych liczbowych.

5. Elastyczność w strukturze DI

Złożona z trzech wymiarów (Czerwony, Niebieski i Zielony) struktura jest stała i może być rozumiana jako *metaforyczny archetyp*, który odnosi do różnych obszarów postrzegania i działania. Ta predefiniowana struktura jest w elastyczny sposób wypełniana treścią w trakcie oddolnych procesów społecznych w szkoleniu. Czerwony reprezentuje zorientowanie na relacje i ludzi. Niebieski to preferencja dla praktycznej komunikacji opartej na faktach i analitycznym podejściu do rozwiązywania problemów. Zielony to orientacja na zmianę, kreatywność i niekonwencjonalność oraz syntetyczne podejście do rozwiązywania problemów.

Struktura DI jest wyjątkowa z trzech powodów. Po pierwsze, trzy wymiary są efektem pogrupowania różnych, perswazyjnych zachowań spotykanych w komunikacji przez grupy fokusowe złożone ze zwykłych ludzi – nie są efektem analizy czynnikowej puli itemów stworzonych przez ekspertów [Ekelund 1997]. Są przez to intuicyjnie rozumiane i łatwo redefiniowane w procesach społecznych mających miejsce w DI, a także używane po szkoleniu.

Po drugie, wymiary nie są całkowicie niezależne, co jest uwzględnione w quasi-ipsatywnym formacie odpowiedzi: respondent nie jest zmuszony do wybrania jednego, najlepiej opisującego go stwierdzenia powiązanego z jednym z kolorów, ale ma do rozdysponowania między nimi sześć punktów. To czyni strukturę DI bliżej związaną z koncepcją cech, a nie typów, co pozwala na opisanie siebie jako np. „głównie Czerwonego, ale także Niebieskiego i Zielonego”.

Po trzecie, oznacza to, że gdy osoba o np. dominującej preferencji Czerwonego wchodzi w interakcję z osobą głównie Niebieską, może wykorzystać swoje Niebieskie cechy dla empatii i znaleźć z nią cechy wspólne.

Gdy uczestnicy definiują znaczenie kolorów w szkoleniu, na początku sięgają do poszczególnych, powiązanych z nimi stwierdzeń w kwestionariuszu. Później wzbogacają definicje przykładami z własnego życia ilustrującymi różne wzory zachowań powiązanych z wymiarami Czerwonym, Zielonym lub Niebieskim (jak w opisywanym przez S. Moscovicio [1984] procesie zakotwiczenia). **Wtedy to struktura zaczyna być zależna od lokalnej kultury i różnorodności wśród uczestników.** Następnie ma miejsce kolektywna akceptacja opisów w ramach poszczególnych grup i są one umieszczane na flipchartach celem prezentacji innym grupom. Stabilność struktury DI sprawia, że jest on łatwy w zastosowaniu w różnych kontekstach, mimo że oddolne procesy społeczne wprowadzają wariację uzależnioną od danej kultury lokalnej organizacji.

Cechy struktury DI oraz opisane wyżej procesy obecne w szkoleniu przekładają się na zwiększoną elastyczność, ponieważ:

1. Struktura trzech wymiarów obecnych w DI pozwala uczestnikom zrozumieć, że ich preferencje nie układają się tylko w jeden typ, ale że bycie np. głównie Czerwonym nie oznacza zupełnego braku cech pozostałych dwóch kolorów. Uczestnicy przechodzą również trening zmiany perspektywy ze swojego dominującego koloru na pozostałe. Uczy to empatii oraz rozwija szerszy repertuar skryptów poznawczych i behawioralnych, które można zastosować do wymagań sytuacji i osoby, z którymi wchodzi się w interakcje.

2. Kategorie są intuicyjnie rozumiane i definiowane przez uczestników, przez co są łatwo akceptowane i stosowane w różnych sytuacjach. Ponadto podkreślana w szkoleniu współzależność trzech kolorów zmniejsza obawy związane z byciem innym i wchodzeniem w interakcje z osobami tak postrzeganymi. Pozwala to na bardziej otwartą komunikację i przepływ informacji, a także włączenie wszystkich w procesy organizacji. Paradoksalnie, poprzez wprowadzenie kolejnego poziomu rozumienia różnorodności (ale i stworzenie wspólnego języka jego definiowania),

pomagamy uczestnikom w radzeniu sobie z różnorodnością, zanim wplączą się w rozbieżności związane z kulturą, wiekiem lub płcią, które zazwyczaj są jeszcze bardziej złożone i trudne do objęcia percepcyjnie [Ekelund, Langvik 2008].

6. Różne obszary zastosowania DI

W tej części przedstawione zostaną efekty DI w obszarach, w których jego stosowanie najczęściej łączy się z elastycznością.

Klimat akceptacji. Wysoka efektywność osiągnana jest wówczas, gdy każdy w zespole wkłada w procesy i ekspertyzy maksimum swoich unikatowych umiejętności. Także dla innowacyjności jest niezbędne, by każdy czuł akceptację prowadzącą do poczucia bezpieczeństwa, gdy prezentowane są propozycje niezgodne z dominującym sposobem myślenia. Proces prowadzony w atmosferze otwartości i bezpieczeństwa daje zespołowi możliwość dodania nowych perspektyw i wykorzystania ich, by odkryć niewykorzystywaną dotąd wiedzę i nowe możliwości.

Jest to szczególnie widoczne i ważne w zespołach mocno zdywersyfikowanych. Osoby o różnym pochodzeniu, wieku, płci i profesji wnoszą do zespołu wachlarz umiejętności, doświadczeń i perspektyw, które mogą być użyte z korzyścią dla grupy. Jednocześnie jednak różnice między nimi mogą stanowić barierę utrudniającą wymianę informacji.

Członkowie zespołu są skłonni ofiarować swój unikatowy wkład tylko wtedy, gdy ufają, że zostanie on przez grupę przyjęty i rozważony. Szczególnie reprezentanci mniejszości (np. kobiety w typowo męskich organizacjach albo szef marketingu o preferencji Zielonej w korporacji świadczącej usługi księgowo) muszą liczyć, że ich wkład będzie sprawiedliwie potraktowany – jeśli nie, mogą pozostawić swoją unikatową perspektywę tylko dla siebie.

Termin „akceptacja” jest tutaj zapożyczony z tradycji terapeutycznej C.R. Rogersa [1951], w której terapeuta *akceptuje* klienta przez wykreowanie wokół niego atmosfery bezpieczeństwa, skłaniającej do nieskrępowanej komunikacji. Takie rozumienie akceptacji jest również właściwe w kontekście organizacji: umożliwienie otwartej manifestacji i dostępności różnych perspektyw pozwala zespołowi być bardziej elastycznym w czerpaniu ze wszystkich jego zasobów.

Wspólny język wprowadzany przez DI (posługiwanie się zdefiniowanymi przez grupę kategoriami kolorów) ułatwia prowadzenie dialogu na temat różnic, a zachodzące w trakcie szkolenia procesy – zrozumienie, jaki wkład w realizację zadań mają poszczególne kolory. Niebiescy mówią: „To my wprowadzamy strukturę, terminy i organizujemy pracę”, Zieloni: „Wyznaczamy kierunek!”. Natomiast Czerwoni dodają: „Staramy się, by wszyscy pracowali razem, by nim podążać”. Dyskusja na temat akceptacji podczas szkolenia konsekwentnie kończy się stwierdzeniem: „Wszyscy jesteśmy sobie nawzajem potrzebni”. Zdanie to, często wypowiedziane przez jednego z uczestników, przynosi rozładowanie napięcia zbudowanego podczas prezentacji grupowych i rozmowy o stereotypach.

Tak wykreowany klimat akceptacji przekłada się bezpośrednio na zwiększenie możliwości zdywersyfikowanego kapitału ludzkiego do czerpania ze wszystkich swoich zasobów i dostrzeżenia możliwych wariantów ich wykorzystania, np. w pracy nad różnymi etapami projektu.

Etapy procesu. Literatura dotycząca zarządzania projektem i teoria budowania zespołu podają wiele modeli mających pomóc w stosowaniu różnych i najbardziej adekwatnych praktyk menedżerskich w kolejnych fazach procesu, np. tworzenia produktu. Podczas szkoleń DI uczestnicy często sugerują czteroetapowy proces w relacji do kategorii Czerwonej, Niebieskiej i Zielonej oraz do kontekstu, w którym różnorodność może być istotnym czynnikiem:

1. **Definiowanie zadania.** Spojrzenie każdego z członków zespołu brane jest pod uwagę w celu stworzenia nowego, kompletnego rozumienia problemu – nowego *Gestalt*. Na tym etapie każdy powinien być zaangażowany, ale łączenie różnych perspektyw w szerszy obraz sytuacji często odbywa się pod przewodnictwem osób z preferencją Zieloną.

2. **Tworzenie rozwiązania przez synergę.** Na tym etapie nowe rozumienie problemu jest negocjowane i przekładane na wykonalne rozwiązanie oparte na różnych zasobach i możliwościach poszczególnych członków. Często osoby o Czerwonej preferencji są w tej fazie mediatorami łagodzącymi konflikty.

3. **Wykonanie.** To czas, w którym członkowie muszą szanować podjęte decyzje i dotrzymywać ustalonych terminów. Kontrola, koordynacja, komunikacja i przestrzeganie planu są najważniejsze. W tej fazie kluczowe są cechy osób o preferencji Niebieskiej.

4. **Wyciąganie wniosków.** W końcowym etapie każdy dzieli się swoimi osobistymi doświadczeniami i rezultatami. Niezbędne dla procesu uczenia się tam, gdzie mamy do czynienia z różnorodnością, są otwartość, umiejętność formułowania i przyjmowania konstruktywnej krytyki oraz akceptacja różnych perspektyw.

Każdy z powyższych etapów wymaga elastyczności zarówno w praktykach menedżerskich, jak i indywidualnych wzorach zachowań każdego z członków. Często dobrze operujący zespół przenosi autorytet z jednej osoby na drugą, by jak najlepiej dopasować go do poszczególnych etapów. Osiągnięcie takiego stanu wymaga treningu zarówno na poziomie indywidualnym (rozwoju kompetencji), jak i całego zespołu (tworzenie wspólnego rozumienia rzeczywistości).

Wkład szkolenia DI w tym kontekście obejmuje dwa obszary: 1) wprowadzenie klimatu akceptacji, niezbędnego do otwartości i uczestniczenia na różny sposób w poszczególnych etapach procesu; 2) trening członków zespołu w zakresie różnych skryptów behawioralnych niezbędnych na różnych etapach procesu.

Kompozycja grupy. Jednym z głównych sposobów postrzegania pracy w grupie jest idea ról grupowych i cech osobistych, które sprawiają, że osoba jest szczególnie dopasowana do danej roli [Belbin 1981; Margerison, McCann 1991]. Trudno jednak wskazać badania, które potwierdzałyby ten model [Anderson, West 1998] i w których tworzy się zespoły oparte na tego typu modelach jako punkt wyjścia.

Niemniej jednak dokonywanie tymczasowego podziału członków organizacji i tworzenie zespołów oparte na różnych konfiguracjach ich cech może być użyteczne w celach treningowych i rozwojowych. DI często wykorzystywany jest właśnie w ten sposób, a najczęstsze konfiguracje małych grup treningowych to:

a) monokolorowe grupy dla zwiększenia efektywności na jednym wymiarze (np. grupy osób dominującej preferencji Czerwonej tworzą najlepsze strategie obsługi klienta);

b) multikolorowe grupy dla zwiększenia integracji perspektyw i głębszego zrozumienia kompleksowości zagadnienia (np. omówienie strategii komunikacyjnych dotyczących zmiany, która ma objąć wszystkich pracowników organizacji – wymaga to połączenia wielu różnych perspektyw);

c) grupy, w których skład wchodzi po dwie osoby reprezentujące każdy kolor w celu stworzenia klimatu bezpieczeństwa i rozpoczęcia dialogu w grupach treningowych (często używany w programach rozwoju przywództwa);

d) małe grupy trzech osób reprezentujących każdy kolor dla pogłębienia dialogu, zaangażowania i metarefleksji (np. w programach rozwoju osobistego, wielodniowych programach treningowych lub projektach).

Tego rodzaju grupy funkcjonują efektywnie w krótkim czasie dzięki współdzielonym modelom elastycznego zarządzania różnymi perspektywami i rolami grupowymi.

7. Dyskusja

Efekty szkolenia *Diversity Icebreaker* wśród zespołów i menedżerów obejmują:

a) wspólne rozumienie różnorodności wynikające z cech strukturalnych koncepcji (zbudowane na założeniach o różnorodności na poziomie *głębokich* cech i atrybutów osobistych) i wspólny język, przenikające inne formy różnorodności powierzchniowej;

b) klimat akceptacji, który przekłada się na zwiększoną otwartość komunikacji oraz przepływu informacji i zasobów, co z kolei pozwala na zwiększenie zakresu elastyczności zespołu w reagowaniu na wyzwania rynku;

c) trening w przyjmowaniu innych (niż dominujące) perspektyw; trening w elastyczności w rolach i podziale obowiązków oraz lepsze rozumienie tego, jaki wkład wnoszą poszczególne kolory w różnych obszarach i etapach procesu, co może przekładać się na wstęp do stworzenia samoorganizujących się, zdywersyfikowanych kadr.

Wymienione wyżej efekty mogą przyczynić się do redukcji obaw i niepokoju związanych z wchodzeniem w interakcję z innymi, różnymi od nas ludźmi, a także zmniejszenia obawy o utratę kontroli nad mocno heterogenicznymi zasobami ludzkimi. Wierzmy, że interwencja DI pozwala menedżerom oraz ich zespołom na zdobycie wiedzy i doświadczenia pozwalającego pójść krok dalej w elastycznej praktyce zarządzania, umożliwiającej lepsze funkcjonowanie organizacji w zmieniającym środowisku.

Niemniej jednak, pomimo dużego sukcesu komercyjnego narzędzia, dostrzegamy potrzebę uzyskania w badaniach odpowiedzi na liczne pytania związane ze stosowaniem metody *Diversity Icebreaker* w elastycznym zarządzaniu kapitałem ludzkim:

- W jakim stopniu ludzie mogą i powinni być elastyczni? Kto i w jakim kontekście powinien wykazać się elastycznością i dopasować?
- Choć możliwe jest odgórne zdefiniowanie i narzucenie elastyczności, np. w odniesieniu do promowania różnych zachowań w poszczególnych etapach procesu, to kiedy tego typu regulacje mogą wytworzyć efekt przeciwny i zmienić się w sztywne procedury?
- Metoda DI najczęściej używana jest w krajach skandynawskich i jej rozwój w większości miał miejsce w tamtejszej kulturze organizacyjnej, która jest częściowo kolektywistyczna i cechuje się małym dystansem władzy [Hofstede 2001; Smith i in. 2003]. Czy możliwe jest osiągnięcie takich efektów szkolenia także w innych kulturach, np. tam, gdzie pracownicy silniej ze sobą rywalizują i szacunek dla autorytetu to wartość wiodąca?

Literatura

- Anderson N.R., West M.A., *Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory*, "Journal of Organizational Behavior" 1998, vol. 19, iss. 3.
- Belbin M., *Management Teams: Why they succeed or fail?*, Heinemann, Oxford 1981.
- Bhattacharya M., Doty D.H., *The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviour, and Human Resource Practices on Firm Performance*, "Journal of Management" 2005 vol. 31, no 4.
- Ekelund B.Z., *The application of a model which integrates market segmentation and psychological theories to change energy consumption in households*, Dissertation MBA, Henley Management College/Brunel University, London 1997.
- Ekelund B.Z., Langvik E., *Diversity Icebreaker: How to Manage Diversity Processes*, Human Factors AS, Oslo 2008.
- Fellenz M.R., *Flexibility in Management Theory: Towards Clarification of an Elusive Concept*, Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1098111>, 2000.
- Harrison D.A., Price K.H., Bell M.P., *Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion*, "Academy of Management Journal" 1998, vol. 45.
- Heider F., *The psychology of interpersonal relations*, Wiley, New York 1958.
- Hofstede F., *Culture's consequences. 2nd edition*, Sage Publ., Thousand Oaks 2001.
- Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N., *Recent research on team and organizational diversity. SWOT analysis and implications*, "Journal of Management" 2003, vol. 29.
- Margerison Ch., McCann D., *Team management: Understanding how people work together*, Business Library, Melbourne 1991.
- Milliken F.J., Martins L.L., *Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21.
- Moscovici S., *The phenomenon of social representations*, [w:] *Social representations*, eds. R.M. Farr, S. Moscovici, Cambridge University Press, Cambridge 1984.

- Rogers C.R., *Client-centered therapy. It's current practice, implications and theory*, Houghton, Mifflin, Boston 1951.
- Sanchez R., *Strategic flexibility in product competition*, "Strategic Management Journal" 1995, vol. 16.
- Smith P.B., Anderson J.A., Ekelund B.Z., Graversen G., Ropo A., *In Search of Nordic Management Styles*, "Scandinavian Journal of Management" 2003, vol. 19.
- West M.A., *Effective teamwork. Practical lessons from organizational research*, Blackwell Publishing 2004.
- Williams K.Y., O'Reilly III C.A., *Demography and diversity in organizations. A review of 40 years of research*, "Research in Organizational Behavior" 1998, vol. 20.
- Wright P.M., Snell S.A., *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic Human Resources management*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, no 4.

DIVERSITY ICEBREAKER – TRAINING OF FLEXIBLE DIVERSITY MANAGEMENT

Summary: The instability of the external environment of organizations is putting the need for flexibility forth, also in the field of human resources (HR), where qualities such as behavioural flexibility and an array of accessible skills are being emphasized [Bhattacharya et al., 2005]. Moreover, the organizations are becoming more diversified internally, as the workforce structure changes, which further advance the need for flexibility. In this paper we suggest how training in flexible HR management could answer some of these external and internal challenges. We present the Diversity Icebreaker – a training concept, which we believe has a positive impact on various elements of HR flexibility primarily via introduction of acknowledgement and improvement of communication.

Keywords: diversity, flexible management, training, HR.