

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2014, nr 1 (53)



J. Fazłagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „e-mentor” 2014, nr 1 (53), s. 54–61,
<http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/53/id/1078>.



Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą

Jan Fazlagić

Zarządzanie wiedzą i zarządzanie różnorodnością to dwie dziedziny wiedzy z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu, które budziły i budzą zainteresowanie zarówno praktyków jak i teoretyków zarządzania. Brakuje jednak opracowań teoretycznych, w których podejmowano by próbę przeanalizowania łączących je relacji.

Zarówno zarządzanie wiedzą (*knowledge management*), jak i zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) posługują się dość hermetycznymi aparatami pojęciowymi, lecz głębsza refleksja nad rozumieniem obu tych dziedzin wiedzy skłania do wniosku, że mają wiele wspólnych obszarów. W literaturze z zakresu zarządzania różnorodnością większy nacisk kładzie się na afirmację cech osobowych pracowników, które ich wyróżniają i czynią wyjątkowymi. Wyzwaniem jest tutaj stworzenie środowiska pracy sprzyjającego wykorzystaniu kompetencji pracowników pomimo ich odmienności, która może z kolei utrudniać standaryzację procesów w organizacji. W opracowaniach dotyczących zarządzania wiedzą wartość wiedzy (wynikająca m.in. z jej odmienności lub oryginalności) nie jest obiektem „afirmacji”. W literaturze poświęconej zarządzaniu różnorodnością identyfikacja różnic pomiędzy pracownikami oraz przejawów dyskryminacji spowodowanych tymi różnicami znajduje się w centrum zainteresowania badaczy. W zarządzaniu wiedzą także mamy do czynienia ze zróżnicowaniem, ale wyzwaniem jest przede wszystkim wykorzystanie zidentyfikowanych różnic (tj. np. unikatowej wiedzy, rdzennych kompetencji, kapitału intelektualnego) i odpowiednie ich spożytkowanie dla dobra organizacji. Z tego punktu widzenia zarządzanie wiedzą i zarządzanie różnorodnością są wobec siebie komplementarne. Organizacja, która nie spełnia wymogów związanych z szacunkiem dla różnorodności pracowników, nie ma szans na efektywne zarządzanie wiedzą. Wartościowa wiedza powstaje tylko, jeśli stworzone zostaną warunki sprzyjające

różnorodności. Jednak zarządzanie różnorodnością nie zawsze musi prowadzić do realizacji celów związanych z zarządzaniem wiedzą, np. nadmiernie zdywersyfikowane zespoły mogą utracić sprawność w zakresie tworzenia innowacji lub efektywności transferu wiedzy.

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie refleksyjnego przeglądu literatury poświęconej zarządzaniu wiedzą oraz zarządzaniu różnorodnością. Celem przewodnim, jaki przyświecał autorowi, było dokonanie pogłębionej analizy definicji zarządzania wiedzą oraz definicji zarządzania różnorodnością w celu uchwycenia obszarów wspólnych i różnic dzielących obie koncepcje. W literaturze z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu oba pojęcia są dobrze rozpoznane, lecz autorowi nie są znane teksty opracowań, których celem byłoby uzyskanie odpowiedzi na pytania o to:

- 1) czy zarządzanie różnorodnością i zarządzanie wiedzą posiadają obszary wspólne?
- 2) jakie implikacje dla badań teoretycznych wynikają z powyższych ustaleń?

Definicje zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) można zdefiniować jako strategię, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z cech demograficznych, społecznych i innych. W strukturze organizacyjnej za realizację strategii (programu) zarządzania różnorodnością odpowiada zazwyczaj dział zarządzania zasobami ludzkimi.

Różnorodność to efekt zróżnicowania cech osobowych pracowników w organizacji. Odnajdziemy te różnice w wielu organizacjach, mimo że nie zawsze każdą z nich można zidentyfikować, czasem też nie wszystkie są postrzegane jako istotne¹. Zarządzanie różnorodnością jest procesem zarządzania, dzięki

¹ Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008, http://www.witrynowiejska.org.pl/DATA/warsztaty_Zarządzanie%20różnorodnością.pdf, [23.06.2013].

któremu potencjał każdego pracownika zostaje w pełni wykorzystany².

Zarządzanie różnorodnością to wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy³. Na podstawie badań *Koszty i korzyści z różnorodności* przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej⁴ wyróżniono pięć najbardziej istotnych korzyści, jakie odnoszą firmy z aktywną polityką różnorodności:

- umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej,
- wzmacnianie dobrej opinii (reputacji) korporacji,
- pomoc w przyciąganiu i utrzymywaniu utalentowanych pracowników,
- podwyższenie motywacji i efektywności kadry,
- zwiększanie innowacyjności i kreatywności pracowników⁵.

Czynniki różnicujące można podzielić na pierwotne i wtórne⁶. Do pierwszej grupy należą m.in.: rasa, orientacja seksualna, narodowość, wiek, (nie)pełnosprawność⁷. Do przyczyn wtórnych należą takie elementy tożsamości jak: stan cywilny, poziom wykształcenia, wartości i przekonania, klasa społeczna, status rodzinny, miejsce zamieszkania, religia, język. Różnorodność kształtowana jest także przez czynniki organizacyjne, jak choćby pozycję w hierarchii i formę zatrudnienia, sektor zatrudnienia, staż pracy czy przynależność do związków zawodowych. W szerszym ujęciu za komponenty różnorodności można uznać także cechy osobowe, na przykład introwertyzm.

Skuteczne zarządzanie różnorodnością polega na uznawaniu odmienności i różnic indywidualnych

pracowników oraz zapobieganiu sytuacjom, w których pracownicy są z powodu swojej odmienności dyskryminowani. Zarządzanie różnorodnością nie jest zbiorem przypadkowych działań, lecz przemyślaną strategią, zakładającą, że rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeśli dostrzeże się i wykorzysta różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i w jej otoczeniu⁸. Najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu aspekty związane z różnorodnością to płeć, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna oraz wiek. Aspekt związany z wiekiem pracowników dostrzega się także w literaturze dotyczącej zarządzania wiedzą⁹. Chodzi przede wszystkim o wykorzystanie wiedzy doświadczonych pracowników w celu przekazania jej pracownikom młodszym. Wiek i wynikające z niego różnice kulturowe pomiędzy pracownikami mogą stanowić barierę dla transferu wiedzy w organizacji. Różnice w wieku sprawiają, że pracownicy młodzi i starsi często postrzegają siebie nawzajem jako „obcych”. Jak zauważają J. Luring i J. Selmer, zarządzanie różnorodnością jest związane z coraz popularniejszym w naukach o organizacji i zarządzaniu nurtem badań nad heterogenicznością grup pracowniczych i jej wpływem na procesy organizacyjne oraz efektywność zarządzania¹⁰. Heterogeniczność grup pracowników ma swoje zalety i wady, które wynikają z różnic demograficznych, społecznych i kulturowych¹¹. Niektóre badania sugerują, że heterogeniczność populacji pracowników jest przeszkodą dla zachowań sprzyjających dzieleniu się wiedzą¹². Są jednak również badacze, którzy wskazują, że zróżnicowanie pracowników sprzyja dzieleniu się wiedzą¹³. Prezentując kwestie zarzą-

² R.R. Thomas, *Beyond race and gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity*, Amacom, New York 1991.

³ Zarządzanie różnorodnością, dz.cyt.

⁴ *The Costs and Benefits of Diversity*, European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs Unit D/3, Bruksela 2003, <http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20ExSum.pdf>, [23.06.2013].

⁵ M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, tł. Ł. Bojarski, wrzesień 2007, http://www.hfhr.org.pl/wezkurs/Poradnik_szkoleniowy_-_Zarz_dzanie_r_norodno_ci_2008_.pdf, [23.06.2013].

⁶ Zob. także: M. Loden, *Implementing Diversity*, McGraw-Hill, New York 1995.

⁷ Chodzi o sprawność fizyczną i psychiczną.

⁸ E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013, s. 6, http://konfederacjalewiatan.pl/wydawnictwa/files/2013_11/Barometr_R_norodno_ci_2013_raport_Diversity_Index_final.pdf, [02.01.2014].

⁹ T.J. Calo, *Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer*, „Public Personnel Management” 2008, Vol. 37, No. 4, pp. 403–416; R.H. Stevens, *Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce*, „International Business Research” 2010, Vol. 3, No. 3, pp. 77–83.

¹⁰ J. Luring, J. Selmer, *Knowledge sharing in diverse organizations*, „Human Resource Management Journal” 2012, Vol. 22, No. 1, pp. 89–105.

¹¹ D.C. Hambrick, T.S. Cho, C.C. Chen, *The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves*, „Administrative Science Quarterly” 1996, Vol. 41, No. 4, pp. 659–684.

¹² A. Tsui, T. Egan, C. O'Reilly, *Being different: relational demography and organizational attachment*, „Administrative Science Quarterly” 1992, Vol. 37, No. 4, pp. 549–579.

¹³ J.N. Cummings, *Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization*, „Management Science” 2004, Vol. 50, No. 3, pp. 352–364; S.T. Bell, *Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology” 2007, Vol. 92, No. 3, pp. 59–615.

dziania różnorodnością w miejscu pracy (i w domyśle kwestie polityki równego traktowania pracowników w firmie), warto wspomnieć o istnieniu europejskiej i krajowej Karty Różnorodności (*Diversity Charter*)¹⁴.

Definicje zarządzania wiedzą

Choć dla określenia procesów tworzenia i wykorzystania wiedzy w organizacjach używamy dziś terminu „zarządzanie wiedzą” (*knowledge management*), należy zauważyć, że powstał on dość przypadkowo, a istotę tego zagadnienia lepiej oddają takie określenia, jak:

- *knowledge enabling*, czyli „ułatwianie, tworzenie warunków do tworzenia wiedzy”;
- *knowledge orchestrating*, czyli „dyrygowanie procesami powstawania wiedzy”
- *knowledge-focused organization*, czyli „organizacja skoncentrowana na wiedzy”¹⁵.

Karl-Erik Sveiby wskazał, że termin „zarządzanie wiedzą” nie jest zbyt fortunnym określeniem, ponieważ wiedza nie poddaje się zarządzaniu¹⁶. C. McInerney opisał zarządzanie wiedzą jako praktykę biznesową (*common business practice*), która jest zarazem obiektem badań teoretycznych¹⁷. Z kolei M. Gephart, V. Marsick, M. Van Buren i M. Spiro zdefiniowali zarządzanie wiedzą jako proces zwiększania efektywności organizacyjnej związany z wdrażaniem narzędzi, procesów, systemów i struktur, który jest skoncentrowany na tworzeniu, przesyłaniu i wykorzystaniu wiedzy¹⁸. W Gartner Group uważa się zarządzanie wiedzą za *dyscyplinę, która promuje zintegrowane podejście do identyfikacji informacji oraz zarządzania oraz dzielenia nią*¹⁹. P. Rastogi definiuje zarządzanie wiedzą jako systematyczny i zintegrowany proces

koordynowania w organizacji działań związanych z pozyskiwaniem, tworzeniem, przechowywaniem, upowszechnianiem, rozwojem oraz alokacją wiedzy przez pojedynczych pracowników i zespoły dla realizacji celów organizacyjnych²⁰. Definicja jest tak inkluzyjna, że obejmuje też w zasadzie wszystkie działania związane z zarządzaniem różnorodnością. *Zarządzanie wiedzą to celowy proces, w którym wiedza, umiejętności, fachowe doświadczenie oraz komunikacja zostają poddane systematycznemu administrowaniu. Celem zarządzania wiedzą jest mądre podejmowanie decyzji i ich realizacja – ważna jest etyka pracy i zestaw wspólnie wyznawanych wartości*²¹.

Cechy wspólne zarządzania różnorodnością i zarządzania wiedzą

Jak już wspomniano, zarządzanie wiedzą i zarządzanie różnorodnością posiadają wiele obszarów wspólnych. Wartościowa wiedza to taka, która jest dobrem rzadkim, nacechowanym odmiennością i oryginalnością²². Na wyższym poziomie ogólności można więc powiedzieć, że troska o różnorodność w miejscu pracy jest tożsama z dbałością o utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W podejściu zasobowym²³ przedsiębiorstwo traktowane jest jako wiązka unikatowych zasobów (czyli „różnorodnych” – charakteryzujących się unikatową kompozycją elementów składowych). Jednak jeśli stworzymy charakterystykę organizacji, które nie przestrzegają zasad i nie realizują postulatów związanych z prawidłowym zarządzaniem różnorodnością i zarządzaniem wiedzą, zauważymy istotne różnice (rysunek 1). Dla zarządzania różnorodnością

¹⁴ Sygnatariusze, Karta Różnorodności, <http://kartaroznorodnosc.pl/pl/karta-w-polsce/sygnatariusze.html>, [16.02.2014]. W 2013 roku autor był kierownikiem projektu mającego na celu podpisanie przez Akademię Finansów i Biznesu Vistula (AFiBV) Karty Różnorodności. AFiBV, jako pierwszy w Polsce pracodawca z sektora szkolnictwa wyższego, stała się sygnatariuszem tej Karty.

¹⁵ A. Fazłagić, *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006, s. 50–51.

¹⁶ K.E. Sveiby, *A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No. 4, pp. 344–358.

¹⁷ C. McInerney, *Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology” 2002, Vol. 53, No. 12, pp. 1009–1018.

¹⁸ M. Gephart, V. Marsick, M. Van Buren, M. Spiro, *Learning Organizations Come Alive*, „Training and Development” 1996, Vol. 50, No. 3, pp. 34–45.

¹⁹ J. Lee Sr, *Knowledge management: The Intellectual Revolution*, „IIE Solutions” 2000, Vol. 32, No. 10, p. 34 [tłumaczenie autora].

²⁰ P.N. Rastogi, *Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness*, „Human Systems Management” 2000, Vol. 19, No. 1, pp. 39–48.

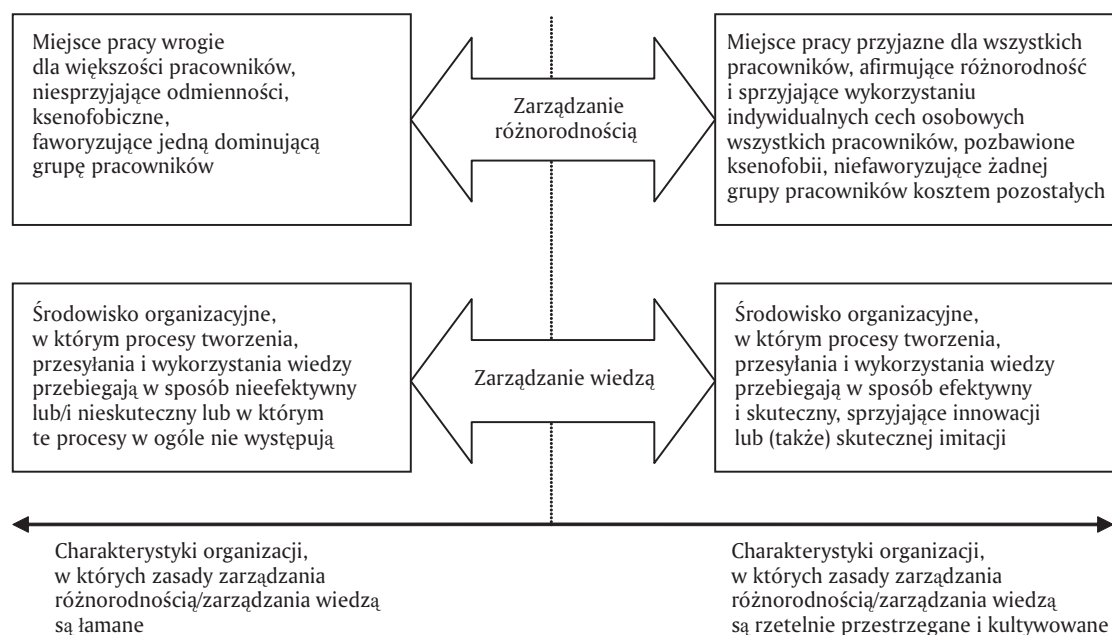
²¹ A. Fazłagić, *Zarządzanie wiedzą...*, dz.cyt., s. 56.

²² J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, p. 112. J. Barney wskazuje cechy zasobu, które zapewniają trwałość przewagi konkurencyjnej. Według niego zasób o strategicznym znaczeniu powinny cechować jednocześnie następujące cechy: (1) Powinien być wartościowy. Jego wartość ma się przejawiać w zdolności do wykorzystania szans lub przeciwwstawienia się zagrożeniom. (2) Powinien rzadko występować – nie powinien znajdować się w powszechnym posiadaniu (konkurentów). (3) Charakteryzować go powinna trudność imitacji i wysoki koszt skopiowania przez konkurentów. (4) Nie powinien posiadać substytutów (zamienników). Zob. J. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ 2001.

²³ Więcej informacji na temat podejścia zasobowego można znaleźć m.in. w publikacji: F. Steven, *Zarządzanie Strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011 oraz w: B. Czerniachowicz, *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą

Rysunek 1. Porównanie pozytywnych i negatywnych charakterystyk organizacji ze względu na stopień implementacji zasad zarządzania wiedzą/zarządzania różnorodnością



Źródło: opracowanie własne.

negatywną charakterystyką będzie „miejsce pracy wrogie wobec pracowników”. Natomiast w przypadku zarządzania wiedzą negatywna charakterystyka będzie zawierać takie określenia jak: „prymat ignorancji”, „organizacja nieucząca się”, „brak wartościowych kompetencji” czy też „pasywność i apatia zarządu i pracowników”. Nie można zgodzić się z twierdzeniem, że negatywnym przejawem braku zarządzania wiedzą jest „imitacja”. Skuteczna imitacja wymaga także efektywnego zarządzania wiedzą, w tym zaangażowania wiedzy i zdolności absorpcyjnej (np. inżynieria odwrócona – *reverse engineering*, szpiegostwo gospodarcze). Zdaniem W. Walczaka *zarządzanie różnorodnością można traktować jako rozwiniętą koncepcję zarządzania wiedzą i talentami w organizacji, kładącą szczególny nacisk na wyrównywanie szans, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, integrację pracowników oraz wymiar etyczny-moralny prowadzenia biznesu i społecznej odpowiedzialności*²⁴. W praktyce zarządzania obie koncepcje rozwijają się raczej w odosobnieniu, przy czym z chronologicznego punktu widzenia zarządzanie różnorodnością jest starsze od zarządzania wiedzą o co najmniej dekadę.

Spoglądając na rysunek 1, można zauważyć, że głębsza analiza relacji zachodzących pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem różnorodnością ujawnia zarówno obszary podobieństw, jak i różnic pomiędzy obiema koncepcjami.

Charakterystyka porównawcza zarządzania różnorodnością i zarządzania wiedzą

Zarządzanie różnorodnością powinno służyć uaktywnieniu ukrytych umiejętności (*latent skills*) i talentów pracowników. Zarządzanie wiedzą również ma na celu wykorzystanie ich pełnego potencjału intelektualnego, jednak w poświęconej mu literaturze można zauważyć swego rodzaju „ślepotę” na różnorodność kulturową. Zakłada się *implicite*, że na wewnątrzorganizacyjnym rynku wiedzy wiedza lepsza wypiera wiedzę gorszej jakości, a celem zarządzania wiedzą jest odkrycie dobrej wiedzy i stworzenie efektywnego rynku. Rynek wiedzy w organizacjach nie jest doskonały. Swobodnemu przepływowi wiedzy przeszkadzają różnego rodzaju bariery, z których wiele – np. syndrom NIH – ma podłoże kulturowe²⁵.

Zarządzanie różnorodnością opiera się na założeniu, że rynek wiedzy i kompetencji jest z natury nieefektywny, a stan naturalny (tj. pozbawiony interwencji np. w postaci programu zarządzania różnorodnością) będzie blokował optymalne wykorzystanie zasobów wiedzy w organizacji. Rasa, pochodzenie etniczne czy orientacja seksualna są według filozofii programów zarządzania różnorodnością naturalnymi inhibitorami rozwoju kapitału intelektualnego w organizacji. W tabeli 1 przedstawiono porównanie

²⁴ W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „e-mentor” 2011, nr 3 (40), s. 11–19, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840>, [20.02.2014].

²⁵ NIH – *Not-Invented-Here* – „niewynalezione tutaj”. Termin ten oznacza brak akceptacji dla wiedzy pochodzącej z zewnątrz. Bariery utrudniające przepływ wiedzy w organizacji określane mianem NIH mogą być blisko powiązane z brakiem akceptacji różnorodności.

Tabela 1. Porównanie zarządzania różnorodnością z zarządzaniem wiedzą

	Zarządzanie różnorodnością (ZR)	Zarządzanie wiedzą (ZW)
Umocowanie w strukturze organizacyjnej	Komórka odpowiedzialna za zarządzanie zasobami ludzkimi. Różnorodność jest trwale przypisana do funkcji personalnych w strukturze organizacyjnej.	Zależy od strategii ogólnej danej organizacji: może być umiejscowione zarówno w dziale zarządzania zasobami ludzkimi (HR), jak i w innych działach, np. IT. ZW może być przyporządkowane także do komórek funkcyjnych, np. pionu sprzedaży lub produkcji, wówczas mówimy odpowiednio np. o „zarządzaniu wiedzą o rynku” lub o „zarządzaniu wiedzą o produkcie”.
Najczęściej wymieniane cele i retoryka	Unikanie dyskryminacji, afirmacja różnorodności, poprawa jakości pracy, społeczna odpowiedzialność biznesu.	Zwiększanie innowacyjności, zwiększanie produktywności pracowników wiedzy, obniżenie kosztów, zwiększenie szybkości realizacji procesów biznesowych, zarządzanie strategiczne, przewaga konkurencyjna.
Typowe instrumenty i metody implementacji	Programy, polityki, regulaminy, inicjatywy CSR.	Strategia firmy, projekty wewnątrzorganizacyjne, zarządzanie projektami (PM).
Najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu pozytywne efekty	Mniejsza fluktuacja personelu, wzrost satysfakcji pracowników, poprawa wizerunku pracodawcy (<i>employer branding</i>).	Obniżenie kosztów, zwiększenie innowacyjności, lepsze wykorzystanie istniejących zasobów intelektualnych, redukcja strat wynikających z utraty wartościowej wiedzy.
Najczęściej wymieniane bariery dla wdrożenia	Stereotypy i uprzedzenia, którym ulegają zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Brak wiedzy i dostępu do dobrych praktyk. Brak międzysektorowej platformy dialogu/dyskusji. Problem z monitoringiem i oceną rezultatów zarządzania różnorodnością (brak narzędzi ewaluacyjnych, rankingów porównawczych itp.). Niedoskonałość prawa – za mało precyzyjne, niejednoznaczne przepisy ²⁶ .	Brak zestandaryzowanej metodyki wdrażania programów zarządzania wiedzą. Wielość i zróżnicowanie poglądów na temat tego, czym jest ZW (szczególnie zauważalne są różnice w rozumieniu tej koncepcji pomiędzy przedstawicielami sektora IT a pozostałymi grupami praktyków zarządzania).
Rola technologii informatycznej	Marginalna: zarządzanie różnorodnością to przede wszystkim zarządzanie kulturą organizacyjną za pomocą „miękkich” metod zarządzania.	Duża lub umiarkowana: niektóre organizacje mogą skoncentrować się na zarządzaniu wiedzą za pomocą systemów informatycznych poprzez wdrożenie strategii zarządzania wiedzą (<i>IT-mediated</i>). Te organizacje, które zdecydują się na strategię personalizacji wiedzy ²⁷ , mogą odnaleźć więcej obszarów synergii z zarządzaniem różnorodnością.
Przejawy i przykłady wzajemnego przenikania się obu koncepcji	Utalentowany pracownik lub ekspert jako „obiekt troski” w programie zarządzania różnorodnością. Kreatywność (czyli tworzenie wiedzy) jako efekt zwiększenia liczby perspektyw i stworzenia środowiska sprzyjającego tworzeniu wiedzy. Akceptacja dla niestandardowych pomysłów w kulturze sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Szacunek dla różnorodności jako forma niwelowania barier dla transferu wiedzy. Troska o unikatowe zasoby wiedzy jako przedmiot programu ZR. ZR (procesy ZR, marka pracodawcy) jako element aktywów wiedzy (kapitału intelektualnego) w organizacji. Wspieranie dialogu międzypokoleniowego w organizacji jako element transferu wiedzy jak i ZR, Zarządzanie wiedzą w organizacjach multikulturowych (ZR jako metoda budowania spójności wewnątrzorganizacyjnej). Kulturowe bariery utrudniające przepływ wiedzy mogą być wyjaśniane za pomocą aparatu pojęciowego zarządzania różnorodnością. W konsekwencji program zarządzania różnorodnością może sprzyjać niwelowaniu barier utrudniających dzielenie się wiedzą w organizacji.	

Źródło: opracowanie własne.

²⁶ S. Marsh, *Live discussion: equality and diversity in local government*, „The Guardian”, 07.05.2013, <http://www.guardian.co.uk/local-government-network/2013/may/07/equality-and-diversity-local-government-discussion>, [13.06.2013].

²⁷ Zob. J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie – diagnoza i perspektywy zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą

Tabela 2. Szanse i zagrożenia związane z wprowadzeniem programu zarządzania różnorodnością w urzędzie powiatowym lub gminnym

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> Zwiększenie kreatywności zespołów pracowników. Otwartość na nowe idee może przynieść szybkie efekty w tych obszarach, które nie wymagają znacznych nakładów finansowych (strategia komunikacji marketingowej z mieszkańcami powiatu lub gminy, polityka ZZZ). Zmniejszenie poziomu wypalenia zawodowego dzięki zwiększeniu atrakcyjności pracy. Praca w urzędzie JST jest w dużym stopniu zrutyinizowana – opiera się na procedurach i wielokrotnym powtarzaniu pewnych standardowych procesów. Z tego powodu wszelkie inicjatywy zmierzające do uatrakcyjnienia i wzbogacenia procesów należy uznać za pożądane. Poprawa wizerunku samorządu w otoczeniu dalszym i wynikające z tego szanse, np. na przyciągnięcie inwestorów. Poprawa jakości podejmowania decyzji dzięki lepszej reprezentacji głosów mieszkańców. Zmniejszenie liczby decyzji nieakceptowanych i kontrowersyjnych. Ogólna poprawa nastrojów społecznych związana z większym zaufaniem mieszkańców do władz samorządowych. Urząd, który promuje zasady równościowe, ma szansę na zwiększenie partycypacji wyborczej mieszkańców. Poprawa jakości kapitału ludzkiego – otwarcie się na przedstawicieli mniejszości zapewnić może urzędowi JST dostęp do utalentowanych pracowników. Zgodność działań z obowiązującym prawem²⁸. Wyższa satysfakcja klientów, którzy czują się docenieni i do wartościowani. 	<ul style="list-style-type: none"> Możliwość zwiększenia liczby konfliktów, spowodowana istnieniem większej liczby punktów widzenia i różnych wartości reprezentowanych przez poszczególnych pracowników z zespołu. Niski poziom świadomości problematyki równości płci może doprowadzić do pojawienia się wrogości wobec „innowatorów” na tym polu. W badanych JST zaobserwowano wysoki stopień maskulinizacji na stanowiskach kierowniczych. Konieczność poniesienia kosztów wdrożenia programu, która może spotkać się z brakiem zrozumienia w niektórych środowiskach opiniotwórczych („po co nam program, skoro mieszkańcy nie mają kanalizacji?”). Wprowadzanie wszelkiego rodzaju zmian społecznych powoduje nieunikniony okres spadku efektywności. Zwykle może trwać on do 3 lat. Często w tym przejściowym okresie pojawiają się głosy krytyki tak silne, że wdrażanie programu może zostać zatrzymane, zanim pojawią się jego pierwsze pozytywne efekty.

Źródło: J. Fazlagić, materiały z projektu *Innowacyjna i sprawna administracja źródłem sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet V Dobre rządy, Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej, materiały wewnętrzne – niepublikowane, Związek Powiatów Polskich, Warszawa 2013.

koncepcji zarządzania różnorodnością i zarządzania wiedzą w wybranych obszarach. Z tabeli wynika, że w zidentyfikowanych obszarach różnice pomiędzy obiema koncepcjami – przynajmniej na poziomie opisu – są zauważalne, a także, że występuje wiele obszarów wspólnych. W tych obszarach programy zarządzania wiedzą i programy zarządzania różnorodnością są tożsame, jeśli chodzi o cele. Trudno natomiast dopatrzeć się takich obszarów, w których ZW i ZR wchodzi z sobą w konflikt. Obie koncepcje są raczej wobec siebie komplementarne niż konkurencyjne, tym bardziej warto kontynuować badania teoretyczne na temat możliwości połączenia obu nurtów.

Programy zarządzania różnorodnością mogą z powodzeniem być wprowadzane jako swego rodzaju „przyczółki”, które umożliwiają tworzenie sprzyjającego gruntu dla dalszych usprawnień organizacyjnych, w tym programów zarządzania wiedzą. Wydaje się, że w organizacjach o niskim stopniu dojrzałości procesowej i innowacyjności program zarządzania różnorodnością, ze względu

na swą inkluzyjność, może być wykorzystany jako pierwsza inicjatywa. Zwykle program ZR nie wymaga zaangażowania takiej ilości wiedzy eksperckiej jak program ZW, dlatego lepiej się sprawdza jako inicjatywa wprowadzająca daną organizację na ścieżkę innowacji organizacyjnych.

W tabeli 2 przedstawiono szanse i zagrożenia związane z wprowadzeniem programu zarządzania różnorodnością na przykładzie jednostki samorządu terytorialnego. Zawarte w tabeli treści związane z wprowadzeniem programu zarządzania różnorodnością w urzędzie powiatowym lub gminnym odnoszą się do doświadczeń autora związanych z przeprowadzonymi przez niego w 2013 roku badaniami pilotażowymi (17 wywiadów pogłębionych w 12 urzędach powiatowych i gminnych). Stan świadomości przedstawicieli kadry zarządzającej dotyczący problematyki równości płci w analizowanych JST nie jest wysoki. Z tego też powodu rozmowy z respondentami nie doprowadziły do bardziej szczegółowych konkluzji.

²⁸ Polski kodeks pracy nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji (art. 94 k.p.) i mobbingowi (art. 943 k.p.).

Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiono rozważania dotyczące relacji zachodzących pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem różnorodnością. Obie dziedziny wiedzy z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu rozwijały się dynamicznie w ostatnich latach, lecz powstało zadziwiająco niewiele opracowań, w których próbowano by dokonać syntezy bądź krytycznej analizy powiązań pomiędzy nimi. Celem niniejszego opracowania było podjęcie próby wypełnienia tej luki poznawczej. Z przedstawionych rozważań wynika, że obie koncepcje wiele łączy. Różni je natomiast przede wszystkim rozłożenie akcentów. Wydaje się także, że w przypadku projektowania usprawnień organizacyjnych program zarządzania różnorodnością powinien zostać wprowadzony w pierwszej kolejności, a dopiero po nim może nastąpić jego kontynuacja w postaci programu zarządzania wiedzą. Integracja (np. poprzez sekwencyjne wdrażanie obu koncepcji) może przynieść wiele korzyści. W teorii dotyczącej zarządzania różnorodnością można by bardziej wyeksponować wątki związane ze różnicowaniem kompetencji, kapitału kulturowego, umiejętności itp. jako cech, które mogą powodować (prowokować) wykluczenie. Z kolei w zarządzaniu wiedzą wątki związane z zarządzaniem różnorodnością mogą być lepiej wykorzystane, na przykład jeśli chodzi o procesy tworzenia wiedzy (kreatywność pracowników, tworzenie innowacji, budowa rdzennych kompetencji organizacji, tworzenie unikatowej pozycji w sprzedaży – USP). Na koniec warto zwrócić uwagę na fakt, że przewaga konkurencyjna organizacji opartych na wiedzy wynika przede wszystkim z ich odmienności, która skutkuje unikatowością kompetencji. Utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki unikatowym zasobom wiedzy jest nierozłącznie związane z kultywowaniem różnorodności. Innowacyjne organizacje znajdują się pod nieustanną presją ze strony konkurentów, którzy podejmują próby imitowania ich zasobów wiedzy²⁹.

Bibliografia

- J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- J. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York 2001.
- S.T. Bell, *Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology” 2007, Vol. 92, No. 3, pp. 595–615.

T.J. Calo, *Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer*, „Public Personnel Management” 2008, Vol. 37, No. 4, pp. 403–416.

J.N. Cummings, *Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization*, „Management Science” 2004, Vol. 50, No. 3, pp. 352–364.

B. Czerniachowicz, *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

J. Fazlagić, *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Helion, Gliwice 2010.

J. Fazlagić, materiały z projektu *Innowacyjna i sprawna administracja źródłem sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy*, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej, Materiały wewnętrzne – niepublikowane, Związek Powiatów Polskich, Warszawa 2013.

A. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą. Recepta na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006.

J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie – diagnoza i perspektywy zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009

D.C. Hambrick, T.S. Cho, C.C. Chen, *The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves*, „Administrative Science Quarterly” 1996, Vol. 41, No. 4, pp. 659–684.

M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, International Society for Diversity Management, European Commission 2007, <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-pl.pdf>.

J. Lauring, J. Selmer, *Knowledge sharing in diverse organizations*, „Human Resource Management Journal” 2012, Vol. 22, No. 1, pp. 89–105.

E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z 1 edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013, http://konfederacjalewiatan.pl/wydawnictwa/files/2013_11/Barometr_R_norodno_ci_2013_raport_Diversity_Index_final.pdf.

M. Loden, *Implementing Diversity*, McGraw-Hill, New York 1995.

S. Marsh, *Live discussion: equality and diversity in local government*, „Guardian Professional”, 07.05.2013, <http://www.guardian.co.uk/local-government-network/2013/may/07/equality-and-diversity-local-government-discussion>.

P. Rastogi, *Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness*, „Human Systems Management” 2000, Vol. 19, No. 1, pp. 39–49.

A. Tsui, T. Egan, C. O'Reilly, *Being different: relational demography and organizational attachment*, „Administrative Science Quarterly” 1992, Vol. 37, No. 4, pp. 549–579.

²⁹ Ekonomiści nazywają takie zjawisko „efektem czerwonej królowej”. „Efekt czerwonej królowej” to metafora zaczerpnięta z książki pt. *Alicja z Krainy Czarów*. W książce tej Czerwona Królowa radzi Alicji: *trzeba biec tak szybko, jak się potrafi, żeby zostać w tym samym miejscu. Jeżeli chce się znaleźć w innym miejscu, trzeba biec co najmniej dwa razy szybciej!* (tłum. M. Słomczyński). Jest to koncepcja względności wszelkiego postępu. Zasada, na której się opiera, jest szczególnie dobrze obserwowana wśród drapieżników i ich ofiar bądź pasożytów i ich żywicieli, gdyż towarzyszy temu zjawisku ewolucyjnemu zarówno działanie antagonistyczne, jak i współpraca. Inaczej mówiąc: wymierają te gatunki, które są „mniej plastyczne” od rywali. Zob. J. Fazlagić, *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Helion, Gliwice 2010.

W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „e-mentor” 2011, nr 3 (40), s. 11–19, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/40/id/840>.

Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008, http://www.witrynowiejska.org.pl/DATA/warsztaty_Zarządzanie%20roznorodnoscia.pdf.

Diversity management and knowledge management

Since the early 1990s, issues of equality and diversity, and the management of sameness and difference in the workplace have become hot topics in the management. Similarly, the interest in knowledge management has been growing and attracting the attention of business practitioners and scholars. Both management concepts have been developing in parallel. This paper aims to analyze the differences and similarities between the two concepts. It also postulates that any organizational changes regarding knowledge management should be pre-dated by a diversity management programme which will lay ground for the establishing of a knowledge-friendly organizational culture. The article describes the opportunities and threats related to the implementation of a diversity management programme in the case of a local government office. A comparison of two theoretical models of organisations depending on the degree of the implementation of diversity and knowledge management programmes is presented.

POLECAMY



Tomasz Stefaniuk
Komunikacja w zespole wirtualnym
Difin
Warszawa 2014

Celem publikacji jest zaprezentowanie procesu komunikacji w zespołach wirtualnych oraz pokazanie, w jaki sposób zaprojektować skuteczny system komunikacji zespołu wirtualnego. W pierwszym rozdziale przedstawiono charakterystykę zespołów wirtualnych, w tym ich specyficzne cechy, zalety i wady oraz determinanty skuteczności ich pracy. W rozdziale drugim omówiono proces komunikacji oraz strukturalne uwarunkowania systemu komunikacji w zespole wirtualnym. Rozdział trzeci prezentuje zasady projektowania systemu komunikacji i proces jego analizy. W rozdziale czwartym autor przedstawił praktyczne zastosowanie opisanego metody.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa:
<http://www.ksiegarnia.difin.pl>.

INSEAD Knowledge

INSEAD Knowledge to serwis zawierający informacje na temat najnowszych badań i globalnych trendów w obszarze m.in. ekonomii, finansów, zarządzania, marketingu, przedsiębiorczości czy CSR. Poruszane są także zagadnienia różnorodności, etyki, kobiet w biznesie oraz zarządzania talentami. Informacje prezentowane są w formie artykułów, plików wideo, wywiadów z liderami oraz blogów. Wydawcą jest INSEAD – globalna szkoła biznesowa obejmująca swoim zasięgiem trzy kontynenty. Więcej informacji można znaleźć na stronie: <http://knowledge.insead.edu>.

The screenshot shows the INSEAD Knowledge website interface. At the top, there's a search bar and navigation links like 'Team', 'Subscribe', 'Sign In', and 'Contact Us'. The main header features the INSEAD logo and the tagline 'The Business School for the World'. Below this, there's a navigation menu with categories like 'Topics', 'Articles', 'Blogs', 'CEO Interviews', and 'Videos'. The main content area is divided into several sections: 'Entrepreneurship & Innovation' with an article 'What's Facebook up to?', 'The Decision-Making Edge of Social Business', 'iSpy Denial: Be Seen to Do the Right Thing', and 'Keeping Clients When the Rainmaker Leaves'. On the right side, there's a 'In the Spotlight' section featuring 'THE LEADERSHIP JOURNEY' by Jean-Francois Manzoni, and a 'Knowledge on Flipboard' section. At the bottom, there are video thumbnails and a 'Most Popular Articles' section.