

Katarzyna STANKIEWICZ  
Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
katarzyna.stankiewicz@zie.pg.gda.pl

## SUBIEKTYWNE POSTRZEGANIE RÓŻNORODNOŚCI ZESPOŁU – PERSPEKTYWA MENADŻERA

**Streszczenie.** Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi powinno przejawiać się aktywnym i świadomym działaniem prowadzącym do pełnego wykorzystania potencjału zespołu. To, czy potencjał ten zostanie wykorzystany, zależy od wielu czynników. Wydaje się, że jednym z najważniejszych jest nie tyle rzeczywiste, obiektywne zróżnicowanie członków zespołu, ile to, w jaki sposób różnorodność ta jest subiektywnie postrzegana.

Artykuł przedstawia wyniki badań jakościowych (wywiadów pogłębionych) przeprowadzonych wśród menadżerów zarządzających zespołami, których celem było stwierdzenie, jakiego rodzaju cechy postrzegane są przez menadżerów jako różnicujące ich zespół oraz czy różnorodność wynikająca z tych cech wpływa na funkcjonowanie zespołu. Wyniki badań mogą posłużyć do pełniejszego poznania problematyki zarządzania zespołami zróżnicowanymi.

**Słowa kluczowe:** różnorodność zespołu, różnorodność subiektywna, różnorodność postrzegana, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie zespołami

## SUBJECTIVE PERCEPTION OF DIVERSITY – MANAGER'S PERSPECTIVE

**Abstract.** Diverse team management should be an active and deliberate action leading to full utilisation of teamwork potential. Whether or not that potential will be used depends on a variety of factors. It appears that one of the most important factors is the subjectively perceived diversity rather than real, objective diversity of team members

The article presents the results of qualitative research (depth interviews) conducted among team managers. The aim of the study was to determine what kind of features are seen by managers as differentiating their team and whether the diversity resulting from these characteristics is associated with the team functioning.

**Keywords:** team diversity, subjective diversity, perceived diversity, diversity management, team management

## 1. Różnorodność a funkcjonowanie zespołu

Różnorodność odnosząca się do charakterystyki zespołu pracowniczego dotyczy wszelkich różnic pomiędzy jego członkami, które mogą wynikać z jakiegokolwiek posiadanego przez nich atrybutu pozwalającego określić różnice lub podobieństwa między nimi<sup>1</sup>. Najczęściej wskazuje się na zróżnicowanie cech demograficznych (wiek, płeć, pochodzenie), cech związanych z wykonywaną pracą (np. wiedza, umiejętności, doświadczenie zawodowe) oraz cech psychologicznych związanych z funkcjonowaniem i podejmowaniem decyzji (osobowość, temperament, wyznawane wartości)<sup>2</sup>. Mnogość i rodzaj atrybutów branych w tym kontekście pod uwagę sprzyja tworzeniu kolejnych kategorii, np. cech widocznych i niewidocznych<sup>3</sup>, bezpośrednio związanych oraz niezwiązanych z wykonywanym zadaniem<sup>4</sup>. Nadal jednak najważniejszą kwestią pozostaje odpowiedź na pytanie o zależność pomiędzy zróżnicowaniem członków zespołu a jego funkcjonowaniem.

Wskazuje się, że zróżnicowanie demograficzne przez proces kategoryzacji społecznej (my – oni) umożliwia aktywowanie stereotypów i uprzedzeń, wpływając negatywnie na procesy interpersonalne w zespole, a to w konsekwencji uniemożliwia wykorzystanie jego potencjału, podczas gdy zróżnicowanie atrybutów związanych z wykonywaną pracą (wiedza, umiejętności, doświadczenie) może zwiększać jego efektywność<sup>5</sup>. Uwagę zwraca się również na mediatory i modyfikatory tej zależności, np. czas wspólnej pracy zespołu<sup>6</sup>, rodzaj i złożoność zadania<sup>7</sup>, ale także działania podejmowane przez lidera<sup>8</sup> wynikające z przekonania

---

<sup>1</sup> Van Knippenberg D., Mell J.N.: Past, Present and Potential Future of Team Diversity Research: From Compositional Diversity to Emergent Diversity. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", Vol. 136, 2016.

<sup>2</sup> Van Dijk H., Van Engen M., Van Knippenberg D.: Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", Vol. 119, No. 1, 2012.

<sup>3</sup> Harrison D., Price K., Gavin J., Florey A.: Time, Teams and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. "Academy of Management Journal", Vol. 45, No. 5, 2002.

<sup>4</sup> Bezrukova K., Jehn K., Zanutto E., Thatcher S.: Do Workgroup Faultlines Help or Hurt? A Moderated Model of Faultlines, Team Identification and Group Performance. "Organization Science", Vol. 20, No. 1, 2009.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Hollenbeck J., DeRue D., Guzzo R.: Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training and team task design. "Human Resource Management", Vol. 43, No. 4, 2004.

<sup>7</sup> Van Dijk H., Van Engen M., Van Knippenberg D.: op.cit.

<sup>8</sup> Homan A., Greer L.: Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams. "Group Processes & Intergroup Relations", Vol. 16, 2013.

i postaw, które wpływają na subiektywne postrzeganie i wartościowanie zróżnicowania zespołu<sup>9</sup>.

To właśnie różnorodności postrzeganej (*persived diversity*), nazywanej również subiektywną, przypisuje się coraz większe znaczenie w wyjaśnianiu zależności pomiędzy zróżnicowaniem zespołu a jego funkcjonowaniem. Różnorodność postrzegana jest definiowana jako stopień uświadamiania sobie i wartościowania różnic pomiędzy członkami zespołu, odzwierciedlający się w mentalnej reprezentacji składu zespołu<sup>10</sup>. Jest ona kształtowana przez osobiste postawy i przekonania, wynikające zarówno z dotychczasowych doświadczeń, jak i faktu, że postrzeganie i wartościowanie siebie oraz innych zachodzi w sposób maksymalizujący szansę osiągnięcia zamierzonych celów<sup>11</sup>. Dlatego też w zależności od celu rzeczywiste zróżnicowanie zespołu może być niezauważane, wyolbrzymiane lub konstruowane według subiektywnych kategorii<sup>12</sup>. Jeśli wyznaczony cel jest ważny, a wykorzystanie np. komplementarnych umiejętności zawodowych konieczne do jego osiągnięcia, to postrzeganie zróżnicowania zespołu w tej kategorii będzie silniejsze niż w kategoriach ocenianych jako mniej ważne<sup>13</sup>.

Na funkcjonowanie zespołu ma wpływ subiektywne postrzeganie jego różnorodności zarówno przez członków zespołu, jak i jego lidera. Wydaje się jednak, że to, w jaki sposób lider postrzega i wartościuje zróżnicowanie zespołu, ma szczególne znaczenie co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, postrzeganie różnorodności przez lidera wpływa na wybór stylu zarządzania zespołem, po drugie – działania podejmowane przez lidera mają duże znaczenie w aktywowaniu określonego sposobu postrzegania i wartościowania różnorodności zespołu przez jego członków<sup>14</sup>.

Powyższe przemyślenia stały się podstawą do przeprowadzenia badań własnych mających na celu stwierdzenie, jakiego rodzaju cechy postrzegane są przez menadżerów jako różnicujące ich zespół oraz czy różnorodność wynikająca z tych cech wpływa na funkcjonowanie zespołu.

---

<sup>9</sup> Shemla M., Meyer B., Greer L., Jehn K.: A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? "Journal of Internet Banking and Commerce", Vol. 37, 2016.

<sup>10</sup> Ellwart T., Bündgens S., Rack O.: Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. "Journal of Managerial Psychology", Vol. 28, No. 7/8, 2013.

<sup>11</sup> Wojciszke B., Baryła W.: Perspektywa sprawcy i biorcy w spostrzeganiu siebie i innych. „Psychologia Społeczna”, nr 1, 2006.

<sup>12</sup> Homan A., Greer L.: op.cit.

<sup>13</sup> Van Knippenberg D., De Dreu C., Homan A.: Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. "Journal of Applied Psychology", Vol. 89, No. 6, 2004.

<sup>14</sup> Ibidem.

## 2. Metodyka badań

Aby osiągnąć założony cel badań, sformułowano następujące pytania badawcze:

- czy badani menadżerowie postrzegają różnorodność zarządzanych przez siebie zespołów?, a jeśli tak, to:
- jakiego rodzaju cechy postrzegane są przez badanych menadżerów jako różnicujące zarządzany przez nich zespół (demograficzne, związane z wykonywaną pracą, psychologiczne)?
- czy postrzegana różnorodność wiąże się, w opinii menadżerów, ze zwiększeniem szans czy zagrożeń dla osiągania przez zespół wyznaczonych celów?

W celu odpowiedzi na tak sformułowane pytania przeprowadzono wywiady pogłębione wśród menadżerów średniego i wyższego stopnia przedsiębiorstw reprezentujących branże produkcyjne (okrętową, samochodową, maszynową, budowlaną) oraz usługowe (informatyczną, telekomunikacyjną, handlową). Analizie poddano wywiady uzyskane od 19 menadżerów (13 mężczyzn i 6 kobiet) w wieku od 30 do 48 lat (śr. 35 lat) pracujących zarówno w przedsiębiorstwach polskich obsługujących klientów w kraju i za granicą, jak i przedsiębiorstwach międzynarodowych. Staż zawodowy badanych wynosił średnio 10 lat, w tym staż na stanowisku kierowniczym średnio 6 lat. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od września 2016 do stycznia 2017 roku. Scenariusz wywiadu zawierał pytania główne, otwarte, umożliwiające swobodne wypowiedzi badanych, oraz pytania dodatkowe, pogłębiające i uszczegóławiające, wymagające precyzyjnych wskazań.

## 3. Wyniki wywiadów z menadżerami

### 3.1. Subiektywne postrzeganie różnorodności zespołu

Na początku wywiadu badanych poproszono o przedstawienie ogólnej charakterystyki zarządzanego przez siebie zespołu z uwzględnieniem zarówno informacji o jego celach i rodzaju wykonywanych zadań, jak i pracownikach wchodzących w skład zespołu. Celem pytania było sprawdzenie, czy w trakcie swobodnej wypowiedzi menadżer wskaże cechy różnicujące członków zespołu. W większości przypadków wypowiedzi dotyczyły głównie określeń wskazujących na zróżnicowanie kompetencji zawodowych, np.:

M1:<sup>15</sup> *Z tym zespołem zaczęliśmy niedawno, potrzebowaliśmy ludzi o konkretnych kompetencjach, tak aby wszystkie obszary działań w projekcie były wypełnione. Jak pasował, jak umiał to zrobić, to go brałem.*

---

<sup>15</sup> W prezentowanym opracowaniu przyjęto skróty identyfikujące respondentów: M – mężczyzna, K – kobieta, wraz z kolejnym numerem.

M9: *Nasz zespół budowany jest od dłuższego czasu, w większości to są ludzie pracujący z nami już jakiś czas. Sprawdzeni, wiem, co potrafią.*

W swobodnych wypowiedziach pojęcie różnorodności pojawiało się na bardzo ogólnym poziomie, np.:

M13: *Zespół to znaczy ludzie. A ludzie, jak to ludzie, są bardzo różni. Jednych bardziej cenisz, innych mniej, lepiej się z nimi pracuje lub mniej. Ale tak naprawdę dopóki robią swoje zadania dobrze, to jest ok.*

W dalszych częściach wypowiedzi, jeśli następowało samodzielne wskazanie konkretnych różnic, to najczęściej w sytuacji, gdy dotyczyło zespołów międzynarodowych i/lub pracujących w różnych lokalizacjach, np.:

M10: *To jest zespół międzynarodowy, właściwie taki międzykulturowy, bo z każdego kontynentu: Ameryka, Europa, Azja i jeszcze dochodzi różnica czasu.*

M2: *Moi ludzie pracują w różnych miejscach w całej Polsce, bo tam są klienci, musimy się kontaktować, ja ich nadzoruję, kieruję nimi.*

Kwestia płci pojawiła się w swobodnej wypowiedzi dwukrotnie, w obu przypadkach została wskazana przez badane kobiety, przy czym w jednym przypadku badana kobieta wskazała na kilka cech różnicujących zarządzany przez nią zespół:

K2: *Zarządzam tym zespołem od niedawna. Jest dość różnorodny, kobiety, mężczyźni, starsi, młodszy, z różnym doświadczeniem zawodowym.*

K3: *Mój zespół... tak..., sami faceci i ja... ich szef... Teraz jest lepiej, ale początki były trudne.*

W pytaniu pogłębiającym poproszono badanych menadżerów o wymienienie cech, które według nich różnicują zarządzany przez nich zespół. Uzyskane odpowiedzi pozwalały na przyporządkowanie większości z wymienionych cech do kategorii znanych z literatury jako demograficzne, związane z wykonywaną pracą oraz psychologiczne<sup>16</sup>, dodatkowo wymieniono także cechy związane z organizacyjnym aspektem wykonywanej pracy. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Ogólne i szczegółowe kategorie cech różnicujących zespoły zarządzane przez badanych menadżerów

Kategoria cech	Poszczególne cechy	Liczba wskazań	Suma wskazań w kategorii
Demograficzne	wiek,	14	34
	pochodzenie (kraj, kultura),	11	
	płeć	9	
Związane z wykonywaną pracą	wiedza,	12	33
	doświadczenie,	11	
	umiejętności,	7	
	edukacja	3	
Psychologiczne	osobowość,	4	9
	motywacja/ambicje,	3	
	styl działania	2	

<sup>16</sup> Van Dijk H., Van Engen M., Van Knippenberg D.: op.cit.

cd. tabeli 1

Organizacyjne	struktura organizacyjna (hierarchia), lokalizacja geograficzna	6 2	8
Suma wskazań		84	84

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskano 84 odpowiedzi wskazujące cechy, które według badanych menadżerów różnicują osoby należące do zarządzanych przez nich zespołów. Oznacza to, że w sytuacji aktywacji poznawczej dotyczącej zróżnicowania średnia liczba podanych przez menadżerów cech wynosiła 4,5. Najczęściej były wymieniane cechy należące do dwóch kategorii, tj.: cech demograficznych (34) i związanych z wykonywaną pracą (33). Zdecydowanie rzadziej wymieniano cechy należące do kategorii cech psychologicznych lub organizacyjnych. Spośród poszczególnych cech najczęściej wymieniano: wiek (14), wiedzę (12) oraz pochodzenie (kraj, kultura) (11) i doświadczenie zawodowe (11). Takie wyniki pozwalają stwierdzić, że w badanej grupie postrzeganie różnorodności dotyczyło w podobnym stopniu kategorii cech demograficznych oraz związanych z wykonywaną pracą. Warto jednocześnie zauważyć, że żadna z cech nie była wymieniana przez wszystkich badanych. Oznacza to, że pomimo istnienia rzeczywistej, obiektywnej różnorodności np. pod kątem płci i wieku w każdym z zespołów subiektywne postrzeganie różnorodności przez niektórych badanych nie aktywowało tej kategorii poznawczej. Co ciekawe, płeć jako cechę różnicującą zespół wskazały wszystkie badane kobiety (6) oraz 3 spośród 16 badanych mężczyzn.

Zdecydowanie rzadziej wymieniane były cechy należące do kategorii cech psychologicznych (9) lub uwarunkowań organizacyjnych (8). W tym drugim przypadku stosunkowo często wskazywano strukturę organizacyjną, w tym zależności wynikające z hierarchii.

### 3.2. Różnorodność zespołu a osiągnięcie wyznaczonych celów

Kolejne dwa poddane analizie pytania miały na celu stwierdzenie, czy postrzegana przez menadżerów różnorodność wiąże się ze zwiększeniem szans lub zagrożeń dla osiągnięcia przez zespół wyznaczonych celów. Jako szanse podkreślano przede wszystkim możliwość wykorzystania różnorodności cech związanych z wykonywaną pracą (wiedza, umiejętności, doświadczenie), dzięki którym możliwe jest zróżnicowanie poznawcze, kluczowe dla działań kreatywnych i innowacyjnych, poszerzenie zakresu kompetencji możliwych do wykorzystania przez zespół, a przez to zwiększenie elastyczności i adaptacyjności zespołu, szczególnie w sytuacji wykonywania zadań trudnych ze względu na ich treść lub złożoność, np.:

M1: *Mamy takie projekty do zrobienia, że bez ich wiedzy i różnych umiejętności nic byśmy nie zrobili. Jesteśmy silniejsi wiedzą, bardziej elastyczni w działaniu.*

M12: *Mogliśmy każdą rzecz wziąć pod uwagę, przemyśleć, ocenić ze wszystkich stron, wykorzystując mieszankę wszystkich doświadczeń i umiejętności.*

K2: *Dzięki temu mam dostęp do różnorodnych pomysłów i umiejętności, to jest szansa na bardzo dobry zespół, który tworzy dużo więcej pomysłów niż indywidualnie. Możemy*

wykorzystywać swoje wzorce zachowania, działania, dobre praktyki, a jednocześnie zachować krytycyzm.

K3: *Plusem jest to, że jeśli jest różnorodność, to specjaliści mogą przekuć na swój język pomysły innych, tych, którzy patrzą na stary problem w całkiem inny sposób.*

Jako zagrożenia związane z różnorodnością zespołu podkreślano przede wszystkim bariery i błędy w komunikacji, wynikające z każdej kategorii cech, np.: różnic kulturowych (demograficzne), związanych ze specyficzną wiedzą i z umiejętnościami (wykonywana praca), z osobowością i ze stylem działania (psychologiczne), ale także z hierarchią i brakiem bezpośredniego kontaktu spowodowanym lokalizacją (organizacyjne), np.:

K1: *Bardzo łatwo o niezrozumienie, całkowite rozminięcie się. Niby mówimy jednym językiem<sup>17</sup>, ale pochodzimy z kultur, w których sposób komunikacji jest bardzo różny i bardzo ważny jest kontekst kulturowy.*

M5: *Różnica zdań, jak coś konkretnego zrobić. Zamiast dawać coś więcej, więcej pomysłów, może przerodzić się po prostu w kłótnie. Jedni dotychczas robili coś tak, a inni inaczej.*

M2: *Jak pracowaliśmy w różnych lokalizacjach, trudniej było się porozumieć. Dopiero jak się poznaliśmy, zobaczyłem, jak oni pracują, mogłem dostosować i sposób pracy, i język.*

Menadżerowie wskazywali również, że konsekwencją błędów w komunikacji może być brak zaufania i rozbitcie spójności zespołu na wrogie podgrupy, np.:

K4: *Jak się nie mogą dogadać, to się dzielą, a wtedy kobiety – mężczyźni, starsi – młodszy – oni. Nie ma zmiłuj, żeby to chodziło o 2+2, to i tak się nie zgodzą. Dodatkowo wtedy traktują siebie jak wygrany – przegrany.*

M11: *Język, w jakim się komunikujemy, może służyć do pokazywania dominacji. Jeżeli to jest ojczysty język jednej grupy, to jest przewaga językowa, ale przede wszystkim możliwość łatwego okazywania dominacji, my – wy. Jak język został zmieniony na obcy dla wszystkich, to bardzo szybko zmieniło sytuację na lepszą, normalną.*

Zróznicowanie cech demograficznych, takich jak wiek, płeć czy zróznicowanie międzykulturowe, było oceniane pod względem szans lub zagrożeń w różny sposób.

Wiek przedstawiany był pozytywnie jako cecha bezpośrednio związana z wiedzą i doświadczeniem zawodowym, np.:

M5: *Wiek jest kluczowy, bo powiązany z doświadczeniem i kompetencjami. Z jednej strony chcemy doświadczonych pracowników, z drugiej pracowników głodnych wiedzy i rozwoju, ze świeżym spojrzeniem. Więc wydaje się, że mikst tego jest dobrym rozwiązaniem.*

M10: *Starsi mają doświadczenie i młodszy mogą na tym zyskać. Mogą się uczyć choćby przez samą obserwację albo współpracę.*

Zróznicowanie pod względem płci było postrzegane zarówno jako cecha neutralna, jak i szansa lub zagrożenie dla efektywności funkcjonowania zespołu, np.:

---

<sup>17</sup> Menadżer z organizacji międzynarodowej, w której językiem wykorzystywanym w pracy był angielski.

M8: *Zazwyczaj pracuję w zespołach, gdzie jedna trzecia to kobiety. Krótce pracowałem w zespole złożonym z samych mężczyzn. Osobiście nie widzę żadnej różnicy.*

Zróznicowanie płci jako szansę wymieniano w kontekście możliwości zwiększonej motywacji i zaangażowania w wykonywanie zadań lub zmiany wzorców zachowania, np.:

M1: *Zdecydowanie widać, jak zaangażowanie mężczyzn wzrasta. Chcą pokazać, że inżynier to męska sprawa.*

M5: *Kiedyś w zespole byli sami mężczyźni. Zachowywali się, hm... typowo męsko, także w kwestiach zawodowych. Nie wiesz, nie zapytasz się, bo jesteś facetem, powinieneś wiedzieć. Teraz generalnie się poprawiło, doradzają sobie, pomagają, lepiej współpracują.*

Należy podkreślić, że zróznicowanie płci jako zagrożenie lub utrudnienie dla funkcjonowania zespołu było wskazywane tylko przez kobiety:

K3: *Nastawienie facetów do kobiety szefa w ogóle czy do jej umiejętności, czy kompetencji to na początku po prostu brak zaufania, chęci zaufania, nawet spróbowania. Na starcie nie, bo ja robię, robiłem inaczej, lepiej.*

K4: *Pokazujesz dane, twarde, techniczne, przeanalizowane i skonsultowane. I żeby mieli pytanie, dyskusje albo skrytykowali merytorycznie. Nie, i taki marazm. Ale to już świadczy, że nie jest źle, bo nie są przeciw.*

Różnice związane z pochodzeniem (kraj, kultura) były wskazywane jako cechy związane z szansami lub zagrożeniami. Szanse koncentrowały się na różnorodności wiedzy, w tym znajomości lokalnych uwarunkowań, doświadczenia, stylu pracy, np.:

M1: *U mnie w zespole są ludzie z czterech różnych państw. Mimo takiego samego wykształcenia na papierze niektóre systemy kształcą bardziej praktycznie, a inne teoretycznie albo pod innymi względami, na przykład gospodarki danego kraju. I to się bardzo przydawało.*

M3: *Różnice kulturowe to zróznicowane podejście, sposób myślenia i działania, można to bardzo umiejętnie wykorzystać, ważne, żeby pokazać, co każdy uzyska i że dzięki tej różnorodności możemy się zastępować, wspomagać, np.: co jest ważne dla klientów, pracowników, jak to w danym państwie działa.*

Zagrożenia związane z tego typu zróznicowaniem koncentrowały się przede wszystkim na antagonistycznym nastawieniu wobec osób innego pochodzenia, np.:

M8: *Jeśli zespół jest z państwa A, a lider z państwa B i ma do przekazania uwagi lub ocenę krytyczną, to fakt, że jest z innego państwa, ma ogromne znaczenie. Uwagi nie są traktowane jako merytoryczne albo w najlepszym przypadku nie tylko jako merytoryczne.*

M12: *Włączają się stereotypy, i to jeszcze przed i w trakcie pracy. Potem wszystko odnoszone jest do nich.*

Warto podkreślić, że badani menadżerowie są świadomi współwystępowania zarówno szans, jak i zagrożeń wynikających ze zróznicowania zespołu. Nie stwierdzono wypowiedzi, która wskazywałaby tylko na pozytywne lub tylko negatywne konsekwencje występowania



zróźnicowania w zespole. Dodatkowo świadczą o tym niektóre wypowiedzi uzyskane od menadżerów, np.:

M1: *Minusy wynikają z plusów, tak jak ciemna strona powiązana jest z pozytywami. Nie jest ważne, ile jest plusów, a ile minusów. Podczas pracy najważniejsze jest, jakie są różnice i czy możemy je wykorzystać. Każdy człowiek w zespole powinien mieć swój unikatowy wpływ na wynik.*

M10: *Zawsze są plusy i minusy. Plusy należy wykorzystywać od razu, a na minusach się uczyć i wyciągać wnioski, jak się przed nimi bronić.*

M12: *Trzeba jasno ocenić zalety i wady, tzn. co zyskujemy, a na co musimy uważać, i ocenić, czy to się da ograniczyć.*

W żadnym z przeprowadzonych wywiadów nie stwierdzono negatywnych postaw wobec zróźnicowania w zespole lub wobec zarządzania takim zespołem. Co więcej, niektóre pozytywne postawy były wyrażane bardzo otwarcie i świadczyły o ich sile, np.:

M3: *Jak miałbym wybierać, to teraz spokojnie wybrałbym zróźnicowany (kraj pochodzenia, kultura). Lepiej działa, tylko trzeba wykorzystać umiejętności każdego i to, jacy są.*

M4: *Czasami jest kuszące, żeby wszyscy zgadzali się ze sobą i byli tacy sami, to pójdzie szybciej, nie musisz tłumaczyć, uzgadniać itd..., ale jak się nad tym zastanowić, to różnorodność daje więcej możliwości.*

#### 4. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań pozwoliły odpowiedzieć na postawione wcześniej pytania badawcze. Badani menadżerowie postrzegają zróźnicowanie zarządzanych przez siebie zespołów głównie i w jednakowym stopniu przez pryzmat dwóch kategorii cech, tj. cech demograficznych oraz cech związanych z wykonywaną pracą, w zdecydowanie mniejszym stopniu jako zróźnicowanie w obrębie kategorii cech psychologicznych oraz organizacyjnych. Warto podkreślić, że cechy demograficzne w odróżnieniu od cech związanych z wykonywaną pracą są zaliczane do kategorii cech widocznych, spostrzeganych zawsze jako pierwsze<sup>18</sup>. Jeśli więc subiektywne zróźnicowanie zespołów postrzegane jest w obu kategoriach – widocznych i niewidocznych – na jednakowym poziomie, wydaje się to świadczyć o nastawieniu menadżerów na jego efektywne wykorzystywanie. Tym bardziej że są oni świadomi współwystępowania szans i zagrożeń takiego zróźnicowania dla funkcjonowania zespołu.

Jako największe szanse zespołów zróźnicowanych badani menadżerowie wskazują możliwość wykorzystania zróźnicowania poznawczego, poszerzenia zakresu kompetencji,

---

<sup>18</sup> Harrison D., Price K., Gavin J., Florey A.: op.cit.

zwiększenie elastyczności i adaptacyjności zespołu w sytuacjach trudnych ze względu na treść i/lub złożoność zadania. Natomiast jako największe zagrożenia wskazywane są trudności, bariery i błędy w komunikacji, co w konsekwencji wpływa negatywnie na poziom zaufania i możliwość współpracy.

Dodatkowo warto podkreślić, że wbrew niektórym doniesieniom literaturowym subiektywne postrzeganie przez badanych menadżerów różnorodności ze względu na cechy demograficzne nie zawsze było związane z negatywnymi konsekwencjami dla funkcjonowania zespołu. Na przykład wiek przedstawiany był tylko pozytywnie, jako cecha bezpośrednio związana z wiedzą i doświadczeniem zawodowym, pochodzenie (kraj, kultura) pozytywnie lub negatywnie, podczas gdy płeć pozytywnie, neutralnie lub negatywnie.

Kwestia subiektywnego postrzegania zróżnicowania ze względu na płeć wymaga odrębnego omówienia z dwóch powodów. Pierwszy, wspomniany już wcześniej, to postrzeganie oraz wskazywanie tego rodzaju zróżnicowania podczas wywiadu przez wszystkie badane menadżerki i tylko niektórych menadżerów, mimo że w rzeczywistości zróżnicowanie to występowało we wszystkich zespołach. Wyjaśnienie przyczyn otrzymania takich wyników nie jest możliwe na podstawie przeprowadzonych badań. Jednak niezależnie od nasuwających się interpretacji jest on bardzo ważny właśnie ze względu na związek pomiędzy subiektywnym postrzeganiem zróżnicowania a wyborem stylu zarządzania. Po drugie, należy zauważyć, że odpowiedzi uzyskane od menadżerów (mężczyzn) dotyczyły oceny wpływu zróżnicowania płci na relacje pomiędzy pracownikami w zespole, podczas gdy odpowiedzi otrzymane od menadżerek dotyczą relacji pomiędzy kobietą zarządzającą zespołem a podwładnymi mężczyznami. W rzeczywistości więc może zachodzić tu sytuacja podwójnego zróżnicowania – pod względem płci i hierarchii.

Prezentowane opracowanie ma również ograniczenia typowe dla tego rodzaju badań, które jednak wyznaczają dalsze możliwe ich kierunki. Przede wszystkim zbadanie sposobu postrzegania zróżnicowania zespołu przez samych jego członków, a także zbadanie stylów wykorzystywanych przez menadżerów do zarządzania zespołami zróżnicowanymi, wraz z oceną ich efektywności

## **Bibliografia**

1. Bezrukova K., Jehn K., Zanutto E., Thatcher S.: Do Workgroup Faultlines Help or Hurt? A Moderated Model of Faultlines, Team Identification and Group Performance. "Organization Science", Vol. 20, No. 1, 2009.
2. Ellwart T., Bündgens S., Rack O.: Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. "Journal of Managerial Psychology", Vol. 28, No. 7/8, 2013.

3. Harrison D., Price K., Gavin J., Florey A.: Time, Teams and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. "Academy of Management Journal", Vol. 45, No. 5, 2002.
4. Hollenbeck J., DeRue D., Guzzo R.: Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training, and team task design. "Human Resource Management", Vol. 43, No. 4, 2004.
5. Homan A., Greer L.: Considering diversity: The positive effects of considerate leadership in diverse teams. "Group Processes & Intergroup Relations", Vol. 16, 2013.
6. Shemla M., Meyer B., Greer L., Jehn K.: A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? "Journal of Internet Banking and Commerce", Vol. 37, 2016.
7. Van Dijk H., Van Engen M., Van Knippenberg D.: Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", Vol. 119, No. 1, 2012.
8. Van Knippenberg D., De Dreu C., Homan A.: Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. "Journal of Applied Psychology", Vol. 89, No. 6, 2004.
9. Van Knippenberg D., Mell J.: Past, Present and Potential Future of Team Diversity Research: From Compositional Diversity to Emergent Diversity. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", Vol. 136, 2016.
10. Van Knippenberg D., van Ginkel W., Homan A.: Diversity mindsets and the performance of diverse teams. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", Vol. 121, No. 2, 2013.
11. Wojciszke B., Baryła W.: Perspektywa sprawcy i biorcy w spostrzeganiu siebie i innych. „Psychologia Społeczna”, nr 1, 2006.