

MONOGRAFIA NAUKOWA

Zarządzanie zespołem zróżnicowanym – perspektywa badawcza i biznesowa



REDAKCJA NAUKOWA:

Beata Mazurek-Kucharska

Maciej Dębski

MONOGRAFIA NAUKOWA

Zarządzanie zespołem zróżnicowanym – perspektywa badawcza i biznesowa

REDAKCJA NAUKOWA:

Beata Mazurek-Kucharska

Maciej Dębski

Rodzaj opracowania: Monografia naukowa

Redakcja naukowa: dr Beata Mazurek-Kucharska
Społeczna Akademia Nauk
ORCID: 0009-0007-9422-3676

dr Maciej Dębski, prof. SAN
Społeczna Akademia Nauk
ORCID: 0000-0002-8339-5073

Recenzja: dr hab. Barbara Bojewska, prof. SGH
Kierownik Katedry Zrównoważonego Biznesu
w Instytucie Zarządzania w Szkole Głównej
Handlowej w Warszawie

dr Sylwester Pietrzyk
Instytut Zarządzania i Nauk Technicznych
Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie

Korekta językowa: Aleksandra Wołosiuk-Burda, Agnieszka Zerka-Rosik
Skład i projekt okładki: Studio Grafpa, www.grafpa.pl

Copyright © Społeczna Akademia Nauk 2026
ISBN: 978-83-66781-26-9



Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
ul. Sienkiewicza 9
90-113 Łódź
wydawnictwo@san.edu.pl

Spis treści

Wstęp	7
Część 1: Najlepsze praktyki w zarządzaniu różnorodnością w zespole – doświadczenia z badań i praktyki biznesowej.....	9
Rozdział 1	
Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi w turkusowej organizacji	11
Adam Kałowski	
Rozdział 2	
Zarządzanie różnorodnością w krajach Dalekiego Wschodu ...	23
Anna Bąkiewicz	
Rozdział 3	
„Muzykanci z Bremy”, czyli o zarządzaniu różnorodnością od Hanzy i rodu Fuggerów do współczesnych modeli biznesowych	43
Beata Mazurek-Kucharska	
Anna Block	
Rozdział 4	
Zarządzanie różnorodnością jako fundament odporności (<i>resilience</i>) wspólnoty lokalnej w systemie bezpieczeństwa lokalnego	63
Dariusz Cieślak	
Rozdział 5	
Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi jako czynnik rozwoju innowacyjności organizacyjnej.....	73
Kinga Podleśna	
Waldemar Gajda	

**Część 2: Determinanty rozwoju współpracy w zespołach
zróżnicowanych kulturowo i generacyjnie 89**

Rozdział 6

**Wybrane aspekty zarządzania zespołem zróżnicowanym
wiekowo – osoby 50+ na rynku pracy 91**

Maciej Dębski

Małgorzata Skibińska

Rozdział 7

**Wpływ różnorodności pokoleniowej na rozwój pracownika
na przykładzie sieci hoteli PURO 105**

Teresa Mikulska

Rozdział 8

**Dyskryminacja w prawie pracy – ujęcie teoretyczne,
normatywne i praktyczne 127**

Małgorzata Skibińska

Rozdział 9

**Różnorodność generacyjna w przestrzeni jednostek
penitencjarnych 147**

Karolina Kostera

**Część 3: Efektywne zarządzanie i kierowanie zespołem
zróżnicowanym w świetle naukowych i biznesowych badań
empirycznych 161**

Rozdział 10

**Sieć franczyzowa jako zróżnicowany zespół: mediacyjne
i psychologiczne aspekty zarządzania współpracą
i rozwiązywania konfliktów w modelach sieciowych 163**

Jacek Sosnowski

Rozdział 11	
Mikrokompetencje i mikroświadczczenia jako narzędzie zarządzania międzynarodowym zespołem projektowym	179
Marcin Budzewski	
Rozdział 12	
Konflikty zespołowe a funkcjonowanie operacyjne w zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi w branży TSL	195
Grzegorz Mazurkiewicz	
Część 4: Psychologia w zarządzaniu neuroróżnorodnością w zespołach	209
Rozdział 13	
Neurobiologia współpracy w zróżnicowanych zespołach – jak różnorodne mózgi budują potencjał innowacyjny	211
Mariola Badowska	
Rozdział 14	
Wypalenie zawodowe polskich nauczycieli – przegląd wybranych badań	223
Krzysztof Dziurzyński	
Rozdział 15	
Psychologia w zarządzaniu różnorodnością – akceptacja, adaptacja i wypalenie kulturowe w zespołach zróżnicowanych kulturowo	241
Marta Bem	

Wstęp

Zarządzanie różnorodnością (ang. *diversity management*), rozumiane jako świadome i systemowe działania ukierunkowane na tworzenie środowiska pracy, w którym każda osoba może w pełni rozwijać swój potencjał, zyskuje rangę kluczowego elementu nowoczesnego zarządzania organizacją, choć tradycja współpracy wielokulturowej sięga czasów starożytnych. Współcześnie tematyka różnorodności w naszym otoczeniu społecznym jest zagadnieniem, które budzi zainteresowania zarówno badaczy, ekspertów i konsultantów z organizacji wiedzy, jak i praktyków biznesu.

Wynika to z kontekstu społecznego, kulturowego, ekonomicznego, prawnego i politycznego, w jakim żyjemy i w jakim funkcjonują współczesne organizacje. Globalizacja, migracje, zmiany demograficzne, transformacje technologiczne i rosnąca świadomość społeczna sprawiają, że różnorodność przestaje być jedynie faktem społecznym – staje się strategicznym wyzwaniem i jednocześnie szansą dla rozwoju regionów, sektorów gospodarki, poszczególnych zespołów i środowisk, które skupiają różnorodność mającą twarze konkretnych ludzi.

W dynamicznym, złożonym i coraz bardziej zróżnicowanym otoczeniu społecznym, kulturowym oraz gospodarczym coraz większego znaczenia nabierają interdyscyplinarne kompetencje umożliwiające komunikowanie się, współpracę i efektywne realizowanie zadań w zespołach zróżnicowanych kulturowo, światopoglądowo, generacyjnie i psychologicznie.

Organizacje, które potrafią efektywnie wykorzystywać potencjał różnorodnych zespołów, osiągają lepsze wyniki innowacyjne, wyższy poziom zaangażowania pracowników oraz większą elastyczność w reagowaniu na wyzwania rynku. Jednocześnie brak odpowiedniej strategii w tym obszarze może prowadzić do konfliktów, obniżenia jakości współpracy czy utraty cennych współpracowników i partnerów biznesowych. Dlatego konieczne staje się pogłębione zrozumienie zarówno korzyści płynących z różnorodności, jak i barier utrudniających jej efektywne wdrażanie.

Monografia, którą Państwu przekazujemy, jest efektem wymiany doświadczeń, prezentacji wyników badań, dyskusji i inspiracji, którymi Autorki i Autorzy dzielili

się podczas sesji plenarnej i w panelach tematycznych w trakcie organizowanej przez Społeczną Akademię Nauk konferencji naukowej pt.: „Zarządzanie zespołem zróżnicowanym – perspektywa badawcza i rozwojowa”, jaka miała miejsce 15 stycznia 2026 r. w warszawskiej filii naszej Akademii. W monografii podejmujemy próbę kompleksowego przedstawienia problematyki zarządzania różnorodnością, ukazując ją z różnych perspektyw: teoretycznej, praktycznej, kulturowej i organizacyjnej. W piętnastu rozdziałach Autorki i Autorzy analizują kluczowe koncepcje, modele i strategie, prezentują współczesne wyzwania stojące przed organizacjami oraz wskazują dobre praktyki i kierunki rozwoju w obszarze *diversity management*.

Celem publikacji jest prezentacja wiedzy eksperckiej, która została uporządkowana w ramach czterech części tematycznych, obejmujących takie zagadnienia, jak: najlepsze praktyki w zarządzaniu różnorodnością w zespole – doświadczenia z badań i praktyki biznesowej, determinanty rozwoju współpracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo i generacyjnie, efektywne zarządzanie i kierowanie zespołem zróżnicowanym w świetle naukowych i biznesowych badań empirycznych oraz miejsca badań i praktyki psychologicznej w zarządzaniu neuroróżnorodnością w zespołach.

Publikacja adresowana jest do badaczy, praktyków zarządzania, liderów i menedżerów, studentów oraz wszystkich, którzy dostrzegają znaczenie różnorodności jako fundamentu nowoczesnych i odpowiedzialnych społecznie organizacji.

Dziękujemy Autorkom i Autorom rozdziałów za wkład merytoryczny, gotowość do dzielenia się interdyscyplinarną wiedzą i doświadczeniem eksperckim, a także dbałość o podnoszenie jakości prowadzonych badań, realizowanych coraz częściej w wielokulturowych zespołach badawczych.

Mamy nadzieję, że lektura monografii będzie także inspiracją dla nas wszystkich do kontynuowania badań naukowych oraz świadomych działań w dalszym kształtowaniu środowiska pracy opartego na szacunku, integracji i współodpowiedzialności.

*Beata Mazurek-Kucharska
Maciej Dębski*

CZĘŚĆ 1:

Najlepsze praktyki w zarządzaniu różnorodnością w zespole – doświadczenia z badań i praktyki biznesowej

Rozdział 1

Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi w turkusowej organizacji

Managing diverse teams in teal organizations

Adam Kałowski

Spółeczna Akademia Nauk

Streszczenie

Turkusowa organizacja, oparta na paradygmacie samozarządzania, pełnego zaangażowania pracowników oraz ewolucyjnego celu organizacji, jest coraz częściej przedstawiana jako nowoczesny model zarządzania odpowiadający na wyzwania współczesnych organizacji. W szczególności często wskazuje się jej potencjał w zakresie pracy zespołów zróżnicowanych kulturowo i pokoleniowo, stąd celem niniejszego artykułu jest krytyczna analiza możliwości i ograniczeń zarządzania zespołami zróżnicowanymi w ramach funkcjonowania turkusowej organizacji. W artykule zastosowano metodę analizy krytycznej literatury przedmiotu i syntezę koncepcji z zakresu teorii organizacji i zarządzania również na bazie obserwacji własnych autora w praktyce. Wykazano, iż mimo istotnych zalet turkusowy model zarządzania stawia bardzo wysokie wymagania w zakresie dojrzałości organizacyjnej, kompetencji komunikacyjnych oraz redefinicji przywództwa. W zespołach zróżnicowanych brak formalnej hierarchii oraz pełna transparentność informacji mogą prowadzić do konfliktów ukrytych, dezorientacji ról i wykluczenia części pracowników.

Słowa kluczowe: turkusowa organizacja, zespoły zróżnicowane, przywództwo, różnice kulturowe, zróżnicowanie pokoleniowe

Abstract

The concept of the Teal Organization, understood as an evolutionary model of organizing and managing activities, is increasingly discussed as an alternative to traditional hierarchical Chandler management systems in contemporary organizations operating under conditions of high environmental volatility, globalization, and growing workforce diversity. Based on principles of self-management, employee engagement, and an evolutionary organizational purpose, the Teal model is often presented as particularly suitable for managing culturally and generationally diverse teams.

The aim of this article is to provide a critical analysis of the opportunities and limitations associated with managing diverse teams within the framework of the Teal Organization concept. The study is based on a critical review of the literature and a theoretical synthesis of key perspectives from organization and management theory. The analysis demonstrates that, despite its potential benefits, the Teal model imposes very high requirements in terms of organizational maturity, communication capabilities, and the redefinition of leadership and authority. In culturally and generationally diverse teams, the absence of formal hierarchy and the emphasis on radical transparency may lead to latent power structures, role ambiguity, and the exclusion of certain groups of employees. The findings suggest that the Teal Organization should not be treated as a universal management paradigm, but rather as a context-dependent and evolutionary approach, whose effectiveness depends on cultural, generational, and organizational conditions.

Keywords: teal organization, evolutionary organizations, diverse teams, cultural diversity, generational diversity, leadership, self-management, organizational communication

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach rosnącej złożoności otoczenia, przyspieszonych zmian technologicznych oraz głębokich przeobrażeń społecznych i demograficznych. Globalizacja rynków, intensyfikacja migracji, cyfryzacja procesów pracy oraz starzenie się społeczeństw powodują, iż zespoły pracownicze stają się coraz bardziej zróżnicowane pod względem kulturowym, pokoleniowym i kompetencyjnym. Zjawiska te istotnie podważają skuteczność tradycyjnych, hierarchicznych modeli zarządzania, opartych na stabilnych strukturach, formalnej

kontroli oraz jednoznacznym podziale ról w organizacji. W odpowiedzi na te wyzwania w literaturze przedmiotu oraz praktyce zarządzania pojawiają się koncepcje alternatywnych modeli organizacyjnych, które akcentują, przede wszystkim, elastyczność, autonomię oraz podmiotowość pracowników. Jedną z najbardziej dyskutowanych koncepcji jest model turkusowej organizacji, przedstawiany jako nowy paradygmat zarządzania nowoczesnymi strukturami, choć nie jedyny. Model ten, *sensu largo*, zakłada odejście od klasycznej hierarchii na rzecz samozarządzania zespołów, pełnej transparentności informacji oraz rozproszonego przywództwa. Erudyci turkusowej organizacji podkreślają, iż model ten sprzyja innowacyjności, zaangażowaniu pracowników oraz zdolności organizacji do adaptacji w warunkach ciągłych zmian¹. Jednocześnie coraz częściej pojawiają się głosy krytyczne, podkreślające, że turkusowy paradygmat stawia bardzo wysokie wymagania kulturowe i kompetencyjne, a jego bezrefleksyjna implementacja może prowadzić do istotnych problemów organizacyjnych, a szczególnie widoczne stają się one w zespołach zróżnicowanych kulturowo, pokoleniowo i kompetencyjnie. Stąd celem niniejszego artykułu jest krytyczna weryfikacja koncepcji turkusowej organizacji jako modelu zarządzania zespołami zróżnicowanymi, a postawiona teza brzmi, iż koncepcja ta może stanowić wartościowe źródło inspiracji dla nowoczesnych organizacji, to nie jest ona rozwiązaniem uniwersalnym i wymaga świadomego dostosowania do kontekstu kulturowego i generacyjnego zespołów.

Turkusowa organizacja jako model zarządzania nowoczesnymi strukturami

Współczesna teoria organizacji coraz wyraźniej odchodzi od paradygmatu biurokratycznego, opartego na stabilnych strukturach hierarchicznych Chandlera, formalizacji procedur oraz centralizacji władzy decyzyjnej². Już w końcu XX wieku pojawiły się wyraźne nurty krytyczne wobec klasycznej biurokracji wskazujące na jej ograniczoną zdolność adaptacyjną w warunkach turbulentnego otoczenia³.

-
- 1 Laloux, F. (2014). *Pracować inaczej*. Studio EMKA, s. 7; Borowiecki, R., Olesiński, Z. (2019). Uwarunkowania kreacji turkusowych organizacji w Polsce. *Zarządzanie Organizacjami*, 10, s. 11; Wzorek, M. (2019). *Od hierarchii do turkusu*. Onepress.
 - 2 Kałowski, A. (2010). Skuteczność organizacji przedsiębiorstw w Polsce. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3(16), s. 63.
 - 3 Whittington, R., Mayer, M. (2002). *The European corporation. Strategy, structure, and social science*. Oxford University Press, s. 10.

W tym kontekście turkusowa organizacja lub turkusowy paradygmat zarządzania mogą być interpretowane nie jako radykalnie nowy model, lecz jako kolejny etap ewolucji myślenia o strukturach organizacyjnych i zarządzaniu. Jednym z istotnych punktów odniesienia dla koncepcji turkusowej organizacji są struktury sieciowe, które w literaturze przedmiotu opisywane są jako alternatywa dla tradycyjnych struktur funkcjonalnych i dywizjonalnych. Organizacje sieciowe charakteryzują się rozproszonym układem relacji, elastycznością powiązań oraz wysokim stopniem autonomii jednostek⁴. W takim ujęciu struktura przestaje być hierarchiczną piramidą, a staje się dynamiczną siecią relacji opartych na współpracy, zaufaniu i wymianie wiedzy⁵. Turkusowa organizacja wpisuje się w tę logikę, zakładając, że koordynacja działań może być realizowana poprzez mechanizmy horyzontalne, a nie wyłącznie przez pionowe linie podporządkowania.

Kolejnym ważnym nurtem teoretycznym jest koncepcja organizacji postbiurokratycznej, która zakłada odejście od formalizmu, standaryzacji i ścisłej kontroli na rzecz elastycznych form koordynacji, dialogu oraz samoregulacji zespołów⁶. Organizacje postbiurokratyczne charakteryzują się rozmyciem granic ról, większym znaczeniem kompetencji miękkich oraz przesunięciem władzy z pozycji formalnych na relacje i wiedzę⁷. W tym sensie turkusowa organizacja może być postrzegana jako radykalna forma postbiurokracji, w której formalna hierarchia zostaje niemal całkowicie zastąpiona przez mechanizmy samoorganizacji.

Istotnym kontekstem teoretycznym dla turkusowego modelu zarządzania są również organizacje oparte na wiedzy, w których kluczowym zasobem stają się kompetencje, doświadczenie oraz zdolność do uczenia się⁸. Zarządzanie wiedzą wymaga struktur umożliwiających swobodny przepływ informacji, współpracę interdyscyplinarną oraz szybkie podejmowanie decyzji⁹. Turkusowa organizacja, poprzez promowanie transparentności informacji i decentralizacji decyzji, tworzy potencjalnie sprzyjające warunki dla funkcjonowania tego typu organizacji. Jednocześnie wysoki poziom autonomii może prowadzić do fragmentaryzacji

4 Pomykański, A. (2010). Struktury sieciowe jako czynnik sukcesu organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 116, s. 329.

5 Ibidem.

6 Jemieliński, A. (2010). W obronie biurokracji. *Master of Business Administration*, 2(103), s. 77.

7 Kochmańska, A. (2016). Kompetencje miękkie w innowacyjnym przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 95, s. 191.

8 Beyer, K. (2012). Współczesna organizacja – organizacja oparta na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 736, s. 12.

9 Ibidem, s. 20.

wiedzy, jeśli nie zostaną wprowadzone mechanizmy jej integracji na poziomie całej organizacji. Koncepcja turkusowej organizacji może być również osadzona w nurcie dynamicznych zdolności organizacyjnych, który podkreśla znaczenie zdolności do ciągłego rekonfigurowania zasobów w odpowiedzi na zmiany otoczenia¹⁰. Z perspektywy tego podejścia struktura organizacyjna nie jest trwałym rozwiązaniem, lecz zmiennym układem, dostosowywanym do aktualnych wyzwań strategicznych. Turkusowa organizacja, traktując strukturę jako proces, a nie statyczny schemat, wpisuje się doskonale w tę logikę. Jednocześnie rozproszone podejmowanie decyzji może utrudniać koordynację działań nie tylko wewnątrz komórki organizacyjnej, ale również i na poziomie całej organizacji.

Z perspektywy teorii organizacji turkusowy model zarządzania wpisuje się również w krytykę strukturalnego determinizmu, zgodnie z którym odpowiednio zaprojektowana struktura organizacyjna gwarantuje skuteczność działania. W turkusowym paradygmacie struktura traci swoją nadrzędną rolę na rzecz kultury organizacyjnej, relacji interpersonalnych oraz norm współpracy¹¹. Oznacza to przesunięcie akcentu z projektowania formalnych układów organizacyjnych na kształtowanie warunków sprzyjających samoorganizacji. Jednocześnie integracja turkusowej organizacji z wymienionymi nurtami teoretycznymi ujawnia jej liczne ograniczenia. Struktury sieciowe i postbiurokratyczne są szczególnie wrażliwe na deficyty zaufania, nierówności kompetencyjne oraz różnice kulturowe w postrzeganiu władzy i odpowiedzialności¹². W zespołach zróżnicowanych kulturowo brak formalnych mechanizmów hierarchicznych może prowadzić do powstawania nieformalnych struktur dominacji. Podobnie w organizacjach opartych na wiedzy nadmierna autonomia może skutkować utratą spójności strategicznej.

W rezultacie turkusowa organizacja jako model zarządzania nowoczesnymi strukturami powinna być analizowana nie jako normatywny ideał, lecz jako rozwiązanie silnie kontekstowe, wymagające spełnienia określonych warunków organizacyjnych i kulturowych, co finalnie dopiero może przynieść skuteczność działania. Jej skuteczność zależy więc od dojrzałości organizacyjnej, kompetencji komunikacyjnych pracowników oraz zdolności do funkcjonowania w strukturach sieciowych i postbiurokratycznych.

10 Januszko-Szakiel, A. (2020). Turkusowy model komunikowania i informowania w organizacji biznesowej. Studium przypadku. W: P. Korycińska (red.). *Horyzonty informacji*. Uniwersytet Jagielloński, s. 133.

11 Kałwa-Rojczyk, A. (2018). Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowniczych. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51(2), s. 47.

12 Ibidem, s. 48.

Zespoły zróżnicowane w kontekście turkusowego paradygmatu

Jednym z kluczowych wyzwań współczesnych organizacji jest zarządzanie zespołami zróżnicowanymi kulturowo, pokoleniowo i kompetencyjnie. Różnorodność ta stanowi trwałą cechę nowoczesnych struktur organizacyjnych wynikającą z procesów globalizacji, migracji, zmian demograficznych oraz wydłużania aktywności zawodowej pracowników. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zespoły zróżnicowane mogą stanowić istotne źródło innowacyjności i kreatywności, jednak jednocześnie generują zwiększone ryzyko konfliktów, problemów komunikacyjnych oraz obniżenia spójności organizacyjnej¹³.

Turkusowy paradygmat zarządzania, oparty na samoorganizowaniu, autonomii oraz ograniczeniu formalnej hierarchii, istotnie modyfikuje sposób funkcjonowania zespołów zróżnicowanych. W klasycznych strukturach biurokratycznych różnice kulturowe i pokoleniowe są w dużej mierze neutralizowane przez formalne role, procedury oraz jednoznaczne relacje podporządkowania. Hierarchia pełni funkcję stabilizującą, ograniczając ekspresję odmiennych stylów pracy i postrzegania władzy. W turkusowej organizacji mechanizmy te zostają znacząco osłabione lub całkowicie wyeliminowane, co powoduje, iż różnorodność zespołów ujawnia się z większą intensywnością.

Z perspektywy kulturowej szczególnie istotne znaczenie ma zróżnicowane postrzeganie autorytetu, odpowiedzialności oraz partycypacji w procesach decyzyjnych. Badania nad kulturą organizacyjną wskazują, że w kulturach o wysokim dystansie władzy brak formalnego lidera może być interpretowany jako brak kierunku, słabość organizacyjna lub nawet zagrożenie dla stabilności zespołu¹⁴. W takich warunkach samoorganizowanie, będące fundamentem turkusowej organizacji, może prowadzić do dezorientacji ról, unikania odpowiedzialności lub wyłaniania się nieformalnych centrów władzy, które pozostają poza kontrolą organizacyjną. Równie istotnym wymiarem różnorodności jest zróżnicowanie pokoleniowe zespołów. W organizacjach coraz częściej współistnieją przedstawiciele kilku generacji, charakteryzujących się odmiennymi doświadczeniami zawodowymi,

13 Trippner-Hrabi, J. (2019). *Organizacja zespołów wiedzy. Charakterystyka, funkcjonowanie, rozwój*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 74.

14 Marcisz, J. (2017). *Kultura organizacyjna i jej specyfika*. W: I. Gawron, T. Myjak (red.). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, s. 10; Kamiński, R. (2021). *Subkultura zespołu projektowego*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, s. 32.

systemami wartości oraz oczekiwaniami wobec realizowanych zadań. Młodsze pokolenia (Y, Z), socjalizowane w warunkach większej elastyczności i nieciągłości kariery zawodowej, często wykazują większą gotowość do pracy w warunkach autonomii i nieformalnych struktur. Starsze generacje (X) natomiast częściej oczekują jasnych ram organizacyjnych, stabilności oraz jednoznacznego podziału odpowiedzialności¹⁵.

W turkusowej organizacji napięcia międzypokoleniowe mogą ulegać nasileniu, jeśli brak formalnych struktur nie zostanie skompensowany przez wysoką jakość komunikacji oraz klarowne mechanizmy koordynacji działań wynikające z procesowego podejścia do zarządzania. Autonomia, która dla jednych pracowników stanowi źródło motywacji, dla innych może być postrzegana jako obciążenie i zagrożenie dla bezpieczeństwa zawodowego. W efekcie turkusowy model zarządzania może prowadzić do selektywnego wykluczenia części pracowników, zwłaszcza tych, którzy nie dysponują wysokimi kompetencjami samoorganizacyjnymi lub preferują bardziej tradycyjne formy pracy.

Z perspektywy teorii organizacji istotnym problemem jest również kwestia odpowiedzialności w zespołach zróżnicowanych funkcjonujących w ramach turkusowego paradygmatu, a więc rozproszenie władzy decyzyjnej i brak formalnej hierarchii utrudniają jednoznaczne przypisanie odpowiedzialności za rezultaty działań¹⁶. W zespołach wielokulturowych różnice w rozumieniu odpowiedzialności indywidualnej i zbiorowej mogą dodatkowo pogłębiać to zjawisko, prowadząc do konfliktów latentnych oraz spadku efektywności współpracy.

Analiza zespołów zróżnicowanych w kontekście turkusowej organizacji prowadzi do wniosku, że model ten znacząco zwiększa zależność skuteczności organizacyjnej od czynników kulturowych i kompetencyjnych. O ile w strukturach hierarchicznych formalizacja pełni funkcję kompensującą deficyty zaufania i kompetencji, o tyle w turkusowym paradygmacie ciężar odpowiedzialności za sprawne funkcjonowanie zespołu zostaje przeniesiony na relacje interpersonalne, normy współpracy oraz dojrzałość organizacyjną¹⁷. W konsekwencji turkusowa organizacja może sprzyjać integracji różnorodności jedynie w warunkach wysokiej spójności wartości, rozwiniętych kompetencji komunikacyjnych oraz świadomego zarządzania różnicami kulturowymi i pokoleniowymi.

15 Obserwacje własne z pracy ze studentami studiów niestacjonarnych SAN.

16 Kamiński, R. (2021). *Subkultura zespołu...*, op. cit., s. 31–32.

17 Januszko-Szakiel, A. (2020). *Turkusowy model komunikowania...*, op. cit., s. 131.

Przywództwo i komunikacja w turkusowej organizacji

Jednym z najbardziej fundamentalnych, a zarazem problematycznych założeń turkusowej organizacji jest daleko idąca redefinicja przywództwa oraz towarzyszący jej postulat pełnej transparentności komunikacyjnej. W klasycznych modelach zarządzania przywództwo pełniło funkcję integrującą strukturę organizacyjną poprzez formalną hierarchię, jasno określone kompetencje decyzyjne oraz instytucjonalne mechanizmy odpowiedzialności. Komunikacja miała charakter instrumentalny i hierarchiczny, wspierając procesy planowania, organizowania, koordynacji i kontroli. Turkusowy paradygmat zarządzania zakłada z kolei odejście od tego modelu na rzecz przywództwa rozproszonego, sytuacyjnego i emergentnego, co oznacza, iż funkcje przywódcze nie są przypisane do trwałych ról organizacyjnych, lecz ujawniają się w zależności od kontekstu zadaniowego, kompetencji jednostek oraz dynamiki relacji zespołowych¹⁸. W ujęciu normatywnym takie podejście ma prowadzić do emancypacji pracowników, wzrostu ich zaangażowania oraz skrócenia procesów decyzyjnych. Z perspektywy analitycznej rodzi ono jednak istotne pytania dotyczące legitymizacji władzy, odpowiedzialności oraz stabilności procesów zarządczych. Z punktu widzenia teorii organizacji kluczowe znaczenie ma fakt, iż eliminacja formalnego przywództwa nie oznacza eliminacji władzy, albowiem władza ma charakter relacyjny i zawsze ujawnia się tam, gdzie istnieje asymetria zasobów, wiedzy lub wpływu¹⁹.

W turkusowej organizacji władza przemieszcza się z poziomu formalnych stanowisk na poziom relacji interpersonalnych, kompetencji eksperckich oraz zdolności komunikacyjnych²⁰. W zespołach zróżnicowanych prowadzi to często do wyłaniania się nieformalnych liderów, których pozycja nie wynika z mandatu organizacyjnego, lecz z dominacji symbolicznej lub kulturowej²¹. Zjawisko to jest szczególnie problematyczne w zespołach wielokulturowych.

Badania nad kulturą organizacyjną jednoznacznie wskazują, że kultury różnią się w zakresie akceptacji hierarchii, dystansu władzy oraz oczekiwań wobec roli lidera. W kulturach o wysokim dystansie władzy brak formalnego przywództwa bywa interpretowany jako brak odpowiedzialności lub słabość organizacyjna. W efekcie pracownicy mogą unikać podejmowania decyzji, przenosić odpowiedzialność na

18 Wzorek, M. (2019). *Od hierarchii...*, op. cit.

19 Kałwa-Rojczyk, A. (2018). *Funkcjonowanie turkusowych...*, op. cit., s. 48.

20 Wzorek, M. (2019). *Od hierarchii...*, op. cit.

21 Ibidem.

innych lub dążyć do nieformalnego odtworzenia hierarchii. Paradoksalnie prowadzi to do powstania struktur władzy mniej przejrzystych i trudniejszych do kontroli niż w modelach klasycznych. Równie istotnym wymiarem analizy jest zróżnicowanie pokoleniowe zespołów. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że młodsze generacje pracowników częściej akceptują nieformalne relacje władzy, elastyczność ról oraz brak jednoznacznych struktur, traktując je jako przejaw autonomii i zaufania²². Starsze generacje natomiast częściej postrzegają przywództwo jako instytucjonalny mechanizm zapewniający bezpieczeństwo, sprawiedliwość proceduralną oraz klarowność odpowiedzialności. W turkusowej organizacji brak tej funkcji może prowadzić do obniżenia poczucia stabilności, narastania oporu wobec zmian oraz wycofania się części pracowników z aktywnego uczestnictwa w procesach decyzyjnych.

Szczególnie krytycznej refleksji wymaga sposób funkcjonowania komunikacji w turkusowej organizacji. Jednym z jej kluczowych założeń skutecznego działania organizacji jest pełna transparentność informacji obejmująca dostęp do danych strategicznych, finansowych oraz operacyjnych²³. Transparentność ta ma pełnić funkcję substytutu formalnej kontroli, zakładając, że dostęp do informacji automatycznie prowadzi do odpowiedzialnych decyzji. Jednakże badania nad komunikacją organizacyjną wskazują, że informacja nie jest neutralnym zasobem, lecz elementem gry władzy, interpretacji i negocjacji znaczeń²⁴. W zespołach zróżnicowanych kulturowo różnice w sposobach kodowania i interpretowania komunikatów mogą prowadzić do istotnych rozbieżności w rozumieniu tej samej informacji. Kultury różnią się poziomem kontekstowości komunikacji, akceptacją bezpośredniej krytyki oraz normami wyrażania sprzeciwu. W takich warunkach pełna transparentność informacji nie tylko nie eliminuje konfliktów, lecz może je intensyfikować, ujawniając sprzeczne interpretacje i interesy. Z kolei w zespołach zróżnicowanych pokoleniowo problemem staje się przeciążenie informacyjne oraz brak hierarchicznych filtrów selekcji informacji. Klasyczne struktury organizacyjne pełniły funkcję redukcji złożoności poprzez selekcję i hierarchizację informacji. W turkusowej organizacji ciężar ten zostaje przeniesiony na jednostki, które muszą samodzielnie dokonywać selekcji i interpretacji danych²⁵. Dla części pracowników,

22 Smolbik-Jęzmiień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, 1(14), s. 91.

23 Blikle, A. (2014). Kompendium turkusowej samoorganizacji. <https://moznainaczej.com.pl> (dostęp: 11.01.2026), s. 7.

24 Januszko-Szakiel, A. (2020). Turkusowy model komunikowania..., op. cit., s. 139.

25 Ibidem, s. 139.

zwłaszcza starszych generacji, może to stanowić istotne obciążenie poznawcze i prowadzić do spadku efektywności²⁶.

W rezultacie przywództwo i komunikacja w turkusowej organizacji nie eliminują potrzeby kontroli, lecz ją redefiniują. Kontrola nie znika, lecz przybiera formy ukryte – normatywne, kulturowe i relacyjne. Z perspektywy krytycznej można więc stwierdzić, że turkusowy model zarządzania przesuwając odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji z poziomu strukturalnego na poziom jednostkowy, zwiększając wymagania wobec kompetencji emocjonalnych, komunikacyjnych i kulturowych pracowników. W zespołach zróżnicowanych brak tych kompetencji może prowadzić do pogłębiania nierówności, wykluczenia oraz obniżenia skuteczności organizacyjnej.

Wnioski

Przeprowadzona analiza turkusowego paradygmatu dla organizacji funkcjonującej w modelu zarządzania zespołami zróżnicowanymi kulturowo i pokoleniowo prowadzi do wniosku, iż koncepcja ta powinna być interpretowana jako kolejny etap ewolucji myślenia o organizacji, a nie jako radykalne zerwanie z dotychczasowym dorobkiem teorii zarządzania. Turkusowy paradygmat wyraźnie nawiązuje do wcześniejszych nurtów, takich jak struktury sieciowe, organizacje postbiurokratyczne czy organizacje oparte na wiedzy, jednak różni się od nich skalą przesunięcia odpowiedzialności z poziomu formalnych struktur na poziom relacji interpersonalnych, kultury organizacyjnej oraz kompetencji jednostek. To właśnie to przesunięcie stanowi zarówno o jego potencjale, jak i o jego zasadniczych ograniczeniach. Analiza funkcjonowania zespołów zróżnicowanych w warunkach turkusowej organizacji wskazuje, że model ten istotnie intensyfikuje znaczenie różnic kulturowych i pokoleniowych dla skuteczności organizacyjnej. W przeciwieństwie jednak do struktur hierarchicznych, które w znacznym stopniu amortyzują różnorodność poprzez formalizację ról i procedur, turkusowa organizacja eksponuje odmienne sposoby postrzegania autorytetu, odpowiedzialności oraz partycypacji w procesach decyzyjnych. Różnorodność przestaje być wówczas zarządzana pośrednio przez strukturę, a staje się bezpośrednim wyzwaniem relacyjnym i kulturowym, wymagającym wysokiego poziomu dojrzałości organizacyjnej.

26 Smolbik-Jęczmień, A. (2013). *Podejście do pracy...*, op. cit., s. 95.

Szczególnie problematycznym obszarem pozostaje kwestia przywództwa. Eliminacja formalnych ról kierowniczych nie prowadzi do zaniku władzy, lecz do jej transformacji w formy nieformalne, często mniej przejrzyste i trudniejsze do legitymizowania. W zespołach zróżnicowanych kulturowo i pokoleniowo sprzyja to powstawaniu ukrytych struktur dominacji, które mogą podważać postulowaną równość relacji oraz prowadzić do dezorientacji decyzyjnej. Przywództwo w turkusowej organizacji nie zanika, lecz wymaga świadomego ujawniania, regulowania i osadzania w jasno określonych ramach odpowiedzialności, nawet jeśli nie mają one charakteru klasycznej hierarchii.

Podobnie krytycznej refleksji wymaga założenie pełnej transparentności komunikacyjnej. Choć transparentność informacji bywa przedstawiana jako substytut hierarchicznej kontroli, w zespołach zróżnicowanych może ona prowadzić do przeciążenia poznawczego, chaosu decyzyjnego oraz eskalacji konfliktów wynikających z odmiennych sposobów interpretacji komunikatów. Brak hierarchicznych filtrów informacji przenosi ciężar selekcji i interpretacji danych na jednostki, zwiększając wymagania wobec ich kompetencji komunikacyjnych i poznawczych. W efekcie transparentność staje się czynnikiem wspierającym skuteczność organizacyjną jedynie w warunkach wysokiej dojrzałości komunikacyjnej oraz istnienia wspólnie uzgodnionych norm dialogu.

W szerszej perspektywie należy stwierdzić, że turkusowa organizacja znacząco zmienia rozkład odpowiedzialności za sprawność funkcjonowania organizacji. Odpowiedzialność ta zostaje w dużej mierze przeniesiona z poziomu strukturalnego na poziom jednostkowy, co prowadzi do wzrostu wymagań wobec kompetencji samoorganizacyjnych, kulturowych i emocjonalnych pracowników. W zespołach zróżnicowanych brak tych kompetencji może skutkować selektywnym wykluczeniem części pracowników, w szczególności przedstawicieli starszych generacji lub osób pochodzących z kultur o wysokim dystansie władzy, dla których formalna struktura pełniła funkcję stabilizującą.

W świetle powyższych ustaleń turkusowa organizacja nie powinna być traktowana jako uniwersalny ani docelowy model zarządzania zespołami zróżnicowanymi. Jej zastosowanie ma charakter kontekstowy i wymaga spełnienia określonych warunków kulturowych, kompetencyjnych i organizacyjnych. Turkusowy paradygmat może stanowić wartościowe źródło inspiracji dla nowoczesnych organizacji pod warunkiem, że będzie wdrażany w sposób refleksyjny, etapowy i świadomie dostosowany do specyfiki zespołów zróżnicowanych kulturowo i pokoleniowo. W przeciwnym razie grozi on nie tyle emancypacją pracowników, ile destabilizacją procesów decyzyjnych oraz obniżeniem skuteczności organizacyjnej.

Bibliografia

- Beyer, K. (2012). Współczesna organizacja – organizacja oparta na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 736, 9–26.
- Blikle, A. (2014). Kompendium turkusowej samoorganizacji. <https://moznainaczej.com.pl> (dostęp: 11.01.2026).
- Borowiecki, R., Olesiński, Z. (2019). Uwarunkowania kreacji turkusowych organizacji w Polsce. *Zarządzanie Organizacjami*, 10, 11–17.
- Januszko-Szakiel, A. (2020). Turkusowy model komunikowania i informowania w organizacji biznesowej. Studium przypadku. W: P. Korycińska (red.). *Horyzonty informacji*. Uniwersytet Jagielloński.
- Jemieliński, A. (2010). W obronie biurokracji. *Master of Business Administration*, 2(103), 72–79.
- Kałowski, A. (2010). Skuteczność organizacji przedsiębiorstw w Polsce. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3(16), 62–68.
- Kałwa-Rojczyk, A. (2018). Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowniczych. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51(2), 45–54.
- Kamiński, R. (2021). *Subkultura zespołu projektowego*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Kochmańska, A. (2016). Kompetencje miękkie w innowacyjnym przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 95, 189–199.
- Laloux, F. (2014). *Pracować inaczej*. Studio EMKA.
- Marcisz, J. (2017). Kultura organizacyjna i jej specyfika. W: I. Gawron, T. Myjak (red.). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Pomykański, A. (2010). Struktury sieciowe jako czynnik sukcesu organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 116, 326–333.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, 1(14), 89–97.
- Trippner-Hrabi, J. (2019). *Organizacja zespołów wiedzy. Charakterystyka, funkcjonowanie, rozwój*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Whittington, R., Mayer, M. (2002). *The European corporation. Strategy, structure, and social science*. Oxford University Press.
- Wzorek, M. (2019). *Od hierarchii do turkusu*. Onepress.

Rozdział 2

Zarządzanie różnorodnością w krajach Dalekiego Wschodu

Diversity management in the Far East

Anna Bąkiewicz

Społeczna Akademia Nauk

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie specyfiki zarządzania różnorodnością w krajach Dalekiego Wschodu, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu kulturowego. Analiza porównawcza doświadczeń Japonii, Korei Południowej, Chin, Singapuru i Indonezji łączy perspektywę indywidualnych różnic pomiędzy pracownikami z kontekstem kultury narodowej i organizacyjnej. Interpretację strategii zarządzania różnorodnością (DEI: *Diversity, Equity, and Inclusion*) w różnych krajach przeprowadzono w teoretycznych ramach modelu Geerta Hofstede'a oraz koncepcji kontekstu kulturowego Edwarda T. Halla. Wyniki potwierdzają znaczenie uwarunkowań kulturowych dla praktyk HR i przywództwa w organizacjach wielokulturowych, wskazując, że skuteczne zarządzanie różnorodnością wymaga zarówno integracji różnic indywidualnych w zespole, jak i adaptacji polityk DEI do lokalnych norm. Wnioski z analiz tworzą podstawę dla dalszych badań w obszarze zarządzania różnorodnością w kontekście międzykulturowym, a także mają charakter aplikacyjny.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, DEI, Daleki Wschód, kultura narodowa, wymiary kultury Hofstede'a, kontekst kulturowy

Abstract

The aim of the study is to identify diversity management practices in the Far East in the cultural context. A comparative study of Japan, South Korea, China, Singapore, and Indonesia integrates the perspective of differences between employees with the context of national and organizational culture. DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) strategies in various countries are interpreted within Hofstede's theoretical framework and Hall's culture context concept. The results confirm the importance of culture for HR practices and leadership in multicultural organizations, indicating that effective diversity management requires both adapting DEI policies to local norms and integrating individual differences within teams. The conclusions provide a foundation for further research of diversity management in a cultural context and have practical implications, too.

Keywords: diversity management, DEI, Far East, national culture, Hofstede culture dimensions, culture context

Wstęp

Postępująca globalizacja i mobilność kapitału ludzkiego sprawiają, że zarządzanie zróżnicowanymi zespołami staje się dla współczesnych organizacji powszechnym wyzwaniem. Różnorodność – obejmująca m.in. odmienności etniczne, religijne i narodowościowe – coraz częściej postrzegana jest nie tylko jako źródło potencjalnych konfliktów, lecz również jako istotny czynnik budowania przewagi konkurencyjnej. Dotychczasowe badania nad zarządzaniem różnorodnością w dużej mierze opierają się na doświadczeniach krajów zachodnich i promują uniwersalne modele inkluzji. Tymczasem istnieją przesłanki, by sądzić, że skuteczność zarządzania różnorodnością jest warunkowana również kontekstem kulturowym, w jakim funkcjonują organizacje. Dlatego z perspektywy krajów azjatyckich – ze względu na odmienną tamtejszych wzorców kulturowych, takich jak wysoki dystans władzy, kolektywizm, orientacja długoterminowa czy silne znaczenie harmonii społecznej – zasadność stosowania zunifikowanego zachodniego podejścia może wydawać się wątpliwa. W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest identyfikacja podejść do zarządzania zróżnicowanymi zespołami w krajach Dalekiego Wschodu z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań kulturowych.

Artykuł koncentruje się na Japonii, Korei Południowej, Chinach, Singapurze i Indonezji, analizując wpływ wymiarów kultury narodowej w ujęciu Geerta Hofstede¹ i Edwarda T. Halla² na strategię zarządzania różnorodnością, style przywództwa oraz stopień formalizacji polityk DEI.

Rama teoretyczna

Zarządzanie różnorodnością odnosi się do działań organizacji mających na celu rozpoznanie oraz efektywne wykorzystanie różnic indywidualnych i grupowych w miejscu pracy. Różnorodność obejmuje m.in. cechy demograficzne (płeć, wiek, pochodzenie etniczne), kulturowe, religijne, kompetencyjne oraz związane z doświadczeniem zawodowym³. W literaturze podkreśla się, że właściwe zarządzanie różnorodnością może przynosić liczne korzyści organizacyjne: zwiększenie innowacyjności, sprawne podejmowanie decyzji w zespołach oraz poprawę wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy⁴. Jednocześnie różnorodność stanowi wyzwanie w zakresie integracji zespołów, komunikacji międzykulturowej i rozwiązywania konfliktów⁵.

Wyróżnia się trzy główne podejścia do zarządzania różnorodnością w miejscu pracy⁶:

1. Asymilacyjne – różnice indywidualne są minimalizowane, a pracownicy dostosowują się do dominujących norm organizacyjnych.
2. Równościowe – nacisk na zapewnienie równego traktowania wszystkich grup i likwidację barier dyskryminacyjnych.

1 Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage.

2 Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Press.

3 Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. Berrett-Koehler; Thomas, D.A., Ely, R.J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.

4 Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 235–251. Roberson, Q. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.

5 Ely, R.J., Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.

6 Thomas, R.R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 3, 107–117.

3. Integracyjne/transformacyjne – różnorodność jest uznawana jako wartość dodana, a organizacja uczy się wykorzystać różnice do poprawy efektywności i innowacyjności.

Dotychczasowe badania wskazują, że skuteczność polityk wobec różnorodności zależy od wielu czynników o heterogenicznym charakterze, takich jak struktura organizacyjna i styl zarządzania⁷, formalizacja polityk DEI⁸ oraz orientacja strategiczna⁹. Należy również uwzględnić czynniki społeczne i demograficzne takie jak gentryfikacja, migracje wewnętrzne i mobilność międzynarodowa, które wpływają na skuteczność zarządzania zespołami zróżnicowanymi¹⁰. Badania empiryczne sugerują, że podejście integracyjne jest najbardziej efektywne, ponieważ pozwala łączyć wartości różnych grup pracowników i sprzyja tworzeniu kultury organizacyjnej otwartej na innowacje¹¹.

Najczęściej stosowaną koncepcją pozwalającą na identyfikację specyfiki kulturowej jest model Geerta Hofstede'a, który obejmuje sześć wymiarów kultury narodowej: dystans władzy (PD), indywidualizm vs. kolektywizm (IDV), męskość vs. kobiecość (MAS), unikanie niepewności (UAI), orientacja długoterminowa (LTO) oraz uległość vs. powściągliwość (IVR)¹². Każdy z wymiarów może wpływać na sposób, w jaki organizacje postrzegają różnice i wdrażają polityki różnorodności. Na przykład społeczeństwa Dalekiego Wschodu charakteryzują się wysokim poziomem kolektywizmu, co wpływa na większą wagę relacji społecznych, preferencję harmonii w grupie oraz większe zaufanie i lojalność wobec zespołu. Wysoki dystans władzy (szczególnie w Japonii, Korei i Chinach) wpływa na styl komunikacji (formalny, mniej bezpośredni), oczekiwanie wyraźnych instrukcji od przełożonych oraz uprzedzenia wobec kwestionowania autorytetu. Nishii i Mayer¹³ czy Earley

7 Rowley, C., Paik, Y. (2009). *The Changing Face of Korean Management*. Routledge.

8 Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., Monga, M. (2009). *Managing diversity...*, op. cit.; Cooke, F.L. (2012). *Human resource management in China: New Trends and Practices*. Routledge.

9 Roberson, Q. (2006). *Disentangling...*, op. cit.; Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.

10 Magoshi, E., Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31–40.

11 Ely, R.J., Thomas, D.A. (2001). *Cultural diversity...*, op. cit.; Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). *Inclusion and diversity...*, op. cit.

12 Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

13 Nishii, L.H., Mayer, D.M. (2009). Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426.

i Mosakowski¹⁴ podkreślają, że w kulturach kolektywistycznych i zhierarchizowanych różnorodność może być postrzegana inaczej niż w kulturach indywidualistycznych. W szczególności większy jest tu nacisk na zgodność i spójność grupową. Wysoki kolektywizm i duży dystans władzy mogą sprzyjać integracji różnorodności przez lidera i w ramach norm grupowych, a nie przez formalne regulacje.

W odniesieniu do specyfiki kulturowej jako czynnika determinującego zarządzanie różnorodnością zasadne może być również odniesienie do koncepcji kontekstu wg Halla¹⁵. I tak, badania empiryczne wskazują, że w kulturach wysokokontekstowych (np. w Azji Wschodniej) komunikacja jest pośrednia, a ujawnianie konfliktów jest ograniczone, co wymaga od menedżerów specyficznych umiejętności mediacji i subtelności zarządzania różnorodnością¹⁶. Dla zarządzania różnorodnością w kontekście azjatyckim istotna może też być konieczność uwzględnienia twarzy społecznej i harmonii relacji¹⁷. Łączy się z tym skłonność do pośredniej komunikacji – wiele treści przekazywanych jest niewerbalnie lub implikacyjnie. To ma swoje znaczenie w negocjacjach, pracy zespołowej i rozwiązywaniu konfliktów. Na przykład Gudykunst i Nishida¹⁸ podkreślają, że menedżerowie pracujący z międzynarodowymi zespołami w Azji muszą rozumieć subtelne sygnały komunikacyjne. Ponadto wschodnie modele zarządzania często odzwierciedlają oczekiwania dotyczące troski i opiekuńczości ze strony lidera¹⁹. Literatura wskazuje, że w Azji transformacyjne elementy przywództwa mogą być bardziej efektywne w kontekście kolektywistycznym²⁰.

Dla niniejszego badania przyjęto za podstawowy zaproponowany w literaturze nad zarządzaniem różnorodnością model $D = f(I \times C)$, zgodnie z którym efekty różnorodności (D) w organizacji nie wynikają wyłącznie z samej obecności zróżnicowanych osób, lecz z interakcji indywidualnych różnic (I) z kontekstem

14 Earley, P.C., Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26–49.

15 Hall, E.T. (1976). *Beyond...*, op. cit.

16 Gudykunst, T., Nishida, W.B. (1994). *Bridging Japanese/North American Differences*. Sage Publications

17 Earley, P.C., Mosakowski, E. (2000). *Creating Hybrid...*, op. cit.

18 Gudykunst, T., Nishida, W.B. (1994). *Bridging Japanese...*, op. cit.

19 Farh, J.-L., Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organisations. W: J.T. Li, A.S. Tsui, E. Weldon (red.). *Management and Organizations in the Chinese Context* (s. 84–127). Palgrave Macmillan.

20 Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030.

kulturowym i organizacyjnym (C)²¹. Indywidualne różnice obejmują cechy demograficzne, społeczne, kulturowe i zawodowe pracowników. Same różnice nie determinują efektów – liczy się to, jak są one postrzegane, akceptowane i wykorzystywane w grupie²². Kontekst kulturowy i organizacyjny obejmuje zarówno kulturę narodową, jak i kulturę organizacyjną. Elementy kontekstu to struktura władzy, normy grupowe, wartości, komunikacja, styl przywództwa, polityki HR, formalizacja procedur DEI. Kontekst kulturowy determinuje, czy różnorodność będzie postrzegana jako zagrożenie, neutralnie czy wartość dodana²³. Model ten jest szczególnie przydatny w porównaniach międzykulturowych. Implikuje, że nie istnieje uniwersalny model DEI – skuteczność działań zależy od dopasowania polityk do lokalnego kontekstu kulturowego. Pozwala wyjaśnić specyfikę i zasadność stosowania określonych rozwiązań praktycznych w kontekście poszczególnych kultur narodowych. Jednocześnie implikuje to, że polityki HR i DEI powinny być elastyczne i kontekstualne, umożliwiające optymalne zarządzanie różnorodnością²⁴. Z punktu widzenia praktyki zarządzania oznacza to, że przy dobieraniu pracowników należy uwzględniać zarówno ich cechy indywidualne, jak i kulturę zespołu/organizacji.

Metoda badawcza

Region Dalekiego Wschodu bywa w literaturze przedmiotu traktowany jako kulturowo jednorodny, co prowadzi do uproszczeń w analizie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. W rzeczywistości kraje regionu charakteryzują się znacznym zróżnicowaniem pod względem wartości kulturowych, struktur społecznych oraz modeli przywództwa, co może wpływać na sposób zarządzania zespołami zróżnicowanymi. Dlatego w badaniu zastosowano analizę porównawczą opartą na źródłach wtórnych, co pozwala na identyfikację kluczowych podobieństw i różnic pomiędzy

21 Cox, T. (1993). *Cultural Diversity...*, op. cit.; Ely, R.J., Thomas, D.A. (2001). *Cultural diversity...*, op. cit.

22 Cox, T. (1993). *Cultural Diversity...*, op. cit.; Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). *Inclusion and diversity...*, op. cit.

23 Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures...*, op. cit.; House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage.

24 Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). *Inclusion and diversity...*, op. cit.

badanymi krajami oraz na ocenę adekwatności istniejących modeli teoretycznych. Analiza porównawcza pozwala na ukazanie, w jaki sposób kultura narodowa wpływa na postrzeganie różnorodności, tempo wdrażania polityk inkluzyjnych oraz dominujące style przywództwa.

W szczególności porównanie krajów takich jak Japonia, Korea Południowa, Chiny, Singapur i Indonezja umożliwia zbadanie, jak podobne wartości makrokulturowe (np. kolektywizm, duży dystans władzy czy orientacja długoterminowa) prowadzą do odmiennych praktyk zarządzania w zależności od kontekstu historycznego, społecznego i instytucjonalnego na poziomie krajowym. Zastosowanie podejścia porównawczego jest szczególnie uzasadnione w badaniach nad zarządzaniem różnorodnością, ponieważ pozwala wyjść poza perspektywę uniwersalistyczną, dominującą w literaturze zachodniej. Innymi słowy, analiza ta umożliwia krytyczną ocenę transferowalności zachodnich modeli DEI do kontekstów azjatyckich oraz identyfikację lokalnie uwarunkowanych mechanizmów integracji zespołów zróżnicowanych kulturowo. Tym samym analiza porównawcza pełni funkcję narzędzia demaskującego uproszczenia wynikające z traktowania regionu Dalekiego Wschodu jako kulturowo jednorodnego.

Ponadto analiza porównawcza pozwala na identyfikację wzorów i zależności pomiędzy kulturą narodową a poziomem formalizacji polityk zarządzania różnorodnością. Umożliwia to wskazanie, w jakich warunkach kulturowych skuteczniejsze są rozwiązania sformalizowane (np. Singapur), a w jakich dominują mechanizmy nieformalne, oparte na relacjach i normach społecznych (np. Japonia czy Indonezja). Takie podejście sprzyja budowaniu swoistych wniosków praktycznych, istotnych dla menedżerów działających w środowisku międzynarodowym.

Wybór Japonii, Korei Południowej, Chin, Singapuru oraz Indonezji do analizy porównawczej zarządzania różnorodnością wynika z przesłanek teoretycznych, kulturowych, instytucjonalnych i praktycznych. Mianowicie wybrane kraje mają wspólne ramy cywilizacyjno-kulturowe, funkcjonują w szerokim kręgu kulturowym Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej charakteryzującym się przewagą kultur kolektywistycznych nad indywidualistycznymi, znaczeniem relacji społecznych i harmonii grupowej, dominacją kultur wysokokontekstowych, istotną rolą hierarchii i autorytetu. Dzięki temu możliwe jest porównanie sposobów zarządzania różnorodnością w obrębie relatywnie spójnego kręgu kulturowego, bez nadmiernego rozmycia wyników wynikającego z porównań międzykontynentalnych. Jednocześnie występują pomiędzy nimi wyraźne różnice kulturowe, które mogą mieć znaczenie dla zarządzania różnorodnością (Tabela 1).

Tabela 1. Kultura narodowa w wybranych krajach

Kraj	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR	Kontekstowość
Japonia	54	46	95	92	88	42	wysoka
Korea Płd.	60	18	39	85	100	29	wysoka
Chiny	80	20	66	40	87	24	wysoka
Singapur	74	20	48	8	72	46	średnia
Indonezja	78	14	46	48	62	38	wysoka

Źródło: Hofstede, G. (b.d.). *6D Model of National Culture*. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (dostęp 16.10.25); Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Press.

Ponadto wybrane kraje reprezentują różne poziomy społecznej i kulturowej różnorodności. Japonia i Korea Południowa – społeczeństwa postrzegane jako relatywnie homogeniczne, Chiny – kraj wieloetniczny, lecz z dominującą kulturą Han i silnym centralizmem oraz Singapur i Indonezja – społeczeństwa strukturalnie wieloetniczne i wieloreligijne, gdzie różnorodność jest elementem tożsamości narodowej. Taki zestaw krajów umożliwia identyfikację różnych ścieżek zarządzania różnorodnością na Dalekim Wschodzie.

Wyniki analizy porównawczej

Porównanie podejścia do zarządzania różnorodnością w Japonii, Korei Południowej, Chinach, Singapurze i Indonezji wskazuje, że mimo wspólnych korzeni kulturowych Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej praktyki zarządcze w tym obszarze cechują się wyraźnym zróżnicowaniem (Tabela 2). Różnice te można wiązać z odmiennymi konfiguracjami norm kulturowych, struktur instytucjonalnych oraz etapów rozwoju gospodarczego, na co wskazują badania empiryczne w poszczególnych krajach.

We wszystkich badanych krajach kultura narodowa stanowi filtr, przez który interpretowana jest różnorodność. W Japonii i Korei Południowej dominują kolektywizm oraz silna orientacja na harmonię społeczną, co sprzyja postrzeganiu zespołu jako spójnej całości, a nie zbioru autonomicznych jednostek²⁵. W tych warunkach

25 Alcantara, L., Shinohara, Y. (red.) (2023). *Diversity and Inclusion in Japan: Issues in Business and Higher Education*. Routledge; Rowley, C., Paik, Y. (2009). *The Changing...*, op. cit.

różnorodność nie jest negowana, ale oczekuje się, że jednostki dostosują się do istniejących norm grupowych. Podobny kolektywistyczny fundament występuje w Chinach, jednak tam większą rolę odgrywają pragmatyzm organizacyjny oraz zróżnicowanie regionalne, co skutkuje bardziej instrumentalnym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi²⁶. Singapur – kraj wieloetniczny, charakteryzuje się wysokim poziomem formalizacji relacji społecznych i organizacyjnych²⁷. Z kolei Indonezja opiera się na normach relacyjnych i religijnych, w których różnorodność etniczna i wyznaniowa jest elementem codziennego funkcjonowania społeczeństwa²⁸.

Zestawienie w Tabeli 2 pokazuje wyraźne różnice w sposobie konceptualizacji różnorodności. Japonia reprezentuje model asymilacyjny, w którym różnorodność włączana jest stopniowo i w sposób nienarzucający się, aby nie zaburzać harmonii zespołu²⁹. Podobne podejście występuje w Korei Południowej, gdzie inicjatywy DEI są wdrażane hierarchicznie i z dużą ostrożnością, a ich celem jest raczej integracja poprzez ujednoczenie niż afirmacja różnic³⁰. W Chinach zarządzanie różnorodnością ma charakter wyraźnie instrumentalny. Różnorodność jest akceptowana wówczas, gdy przynosi wymierne korzyści organizacyjne, takie jak dostęp do kompetencji³¹. Takie podejście kontrastuje z Singapurem, gdzie różnorodność została włączona w ramy strategiczne zarówno na poziomie państwowym, jak i organizacyjnym, stając się elementem konkurencyjności gospodarki³². W Indonezji różnorodność jest traktowana jako naturalny element rzeczywistości społecznej, jednak rzadko bywa formalnie zarządzana w organizacjach. Dominują tu rozwiązania oparte na normach kulturowych i relacjach interpersonalnych, a nie na spisanych politykach³³.

26 Cooke, F.L. (2012). *Human resource...*, op. cit.

27 Chua, B.H. (2017). *Liberalism Disavowed: Communitarianism and State Capitalism in Singapore*. Cornell University Press.

28 Mulder, N. (1996). *Inside Southeast Asia: Religion, Everyday Life, Cultural Change*. Pepin Press.

29 Tong, T.L., Cao, T.T. (2022). Diversity Management in Some Japanese Companies – A New Way to Strengthen Japanese Enterprises' Competitiveness. *The International Journal of East Asian Studies*, 11(1), 3–22.

30 Magoshi, E., Chang, E. (2009). Diversity management..., op. cit.

31 Zhang, B., Morris, J.L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 68–90.

32 Goswami, S., Rangaswamy, E. (2019). Managing Cultural Diversity at Workplace: The HR Challenge And Its Impact on Organizational Performance – A Study of Singapore. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 3(2), 96–105.

33 Mulder, N. (1996). *Inside...*, op. cit.

Porównanie stylów przywództwa w wybranych krajach wskazuje na różne koncepcje stanowiska lidera. W Japonii lider pełni funkcję mediatora i strażnika harmonii, co ogranicza otwartą dyskusję na temat różnic w zespole³⁴. W Korei Południowej dominuje styl paternalistyczny, w którym menedżer odpowiada za integrację zespołu, ale jednocześnie utrwała hierarchiczne relacje władzy³⁵. W Chinach przywództwo ma charakter scentralizowany i paternalistyczny, co wzmacnia kontrolę nad zespołami zróżnicowanymi, lecz może ograniczać partycypację pracowników³⁶. W Singapurze liderzy działają głównie jako egzekutorzy jasno określonych zasad DEI, a ich rola jest silnie osadzona w ramach instytucjonalnych³⁷. W Indonezji natomiast lider pełni funkcję integratora relacji i mediatora konfliktów³⁸.

Jednym z wyraźnie różnicujących elementów jest poziom formalizacji zarządzania różnorodnością. Najniższy poziom formalizacji obserwowany jest w Indonezji oraz, w mniejszym stopniu, w Japonii, gdzie dominują nieformalne normy i praktyki organizacyjne³⁹. Korea Południowa i Chiny charakteryzują się umiarkowaną formalizacją – polityki istnieją, lecz ich wdrażanie bywa selektywne i zależne od decyzji kierownictwa⁴⁰. Najwyższy poziom formalizacji występuje w Singapurze, gdzie polityki DEI są jasno zdefiniowane, monitorowane i egzekwowane, co ogranicza suwerenność decyzji menedżerskich⁴¹.

Pomimo różnic systemowych zestawienie ujawnia także wspólne wyzwania. W Japonii i Korei Południowej dominującym problemem pozostaje nierówność płci oraz ograniczona reprezentacja kobiet na stanowiskach kierowniczych⁴². W Chinach wyzwaniem są migracje wewnętrzne oraz nierówności regionalne, które komplikują zarządzanie zespołami⁴³. Singapur mierzy się z napięciami pomiędzy pracownikami

34 Magoshi, E., Chang, E. (2009). Diversity management..., op. cit.

35 Rowley, C., Paik, Y. (2009). *The Changing...*, op. cit.

36 Cooke, F.L., Xiao, Y.C. (2014). Gender roles and organizational HR practices: The case of women's careers in accountancy and consultancy firms in China. *Human Resource Management*, 53(1), 23–44.

37 Goswami, S., Rangaswamy, E. (2019). *Managing...*, op. cit.

38 Murniati, J., Panggabean, H., Tjitra, H. (2018). Localizing transformational leadership: A case of Indonesia. *BISNIS & BIROKRASI*, 24(3), 110–118; Alcantara, L., Shinohara, Y. (red.) (2023). *Diversity...*, op. cit.

39 Murniati, J., Panggabean, H., Tjitra, H. (2018). *Localizing...*, op. cit.

40 Cooke, F.L. (2012). *Human resource...*, op. cit.

41 Goswami, S., Rangaswamy, E. (2019). *Managing...*, op. cit.

42 Paulsen, F. (2019). Gender-related discrimination in the Japanese and South Korean workforce. *Electronic Journal of Contemporary Japanese Studies*, 19(3).

43 Zhang, B., Morris, J.L. (2014). *High-performance...*, op. cit.

lokalnymi a ekspatriantami, natomiast w Indonezji znaczenie mają potencjalne konflikty etniczne i religijne⁴⁴.

Synteza doświadczeń wybranych krajów wskazuje, że zarządzanie różnorodnością w krajach Dalekiego Wschodu nie podlega jednemu uniwersalnemu modelowi. Każdy z badanych krajów wykształcił specyficzne podejście, wynikające z lokalnych uwarunkowań kulturowych i instytucjonalnych. Wyniki te potwierdzają zasadność podejścia kontekstowego i wskazują, że skuteczne zarządzanie zróżnicowanymi zespołami wymaga adaptacji praktyk do realiów kulturowych danego kraju, a nie prostego transferu zachodnich modeli DEI.

44 Osman-Gani, A.A.M., Tan, W.L. (2002). Human Resource Development Programs for Overseas Assignments in the Asia-Pacific: A Study of Managers in Singapore. International Conference on Advances in Management, 10–13 July 2002, Needham.

Tabela 2. Porównanie zarządzania różnorodnością w wybranych krajach Dalekiego Wschodu

Kraj	Kontekst kulturowy	Podejście do zarządzania różnorodnością	Styl przywództwa / rola lidera	Formalizacja polityk DEI	Kluczowe wyzwania
Japonia	Kolektywizm, duży dystans władzy, orientacja na harmonię społeczną, komunikacja wysokokontekstowa. Duże znaczenie spójności grupowej i norm społecznych w organizacjach	Asymilacyjne podejście: różnorodność integrowana stopniowo, od jednostki oczekuje się dostosowania do obowiązujących norm. Akcent na spójność i harmonię w zespole	Konsensusowy, pośredni; lider pełni rolę mediatora i strażnika harmonii, ograniczając otwartą dyskusję o różnicach w zespole	Niska – umiarkowana formalizacja; polityki DEI często opierające się na niepisanych normach i praktykach	Bariery płciowe (mała reprezentacja kobiet na stanowiskach kierowniczych), konformizm, wyzwania integracji pracowników cudzoziemskich
Korea Płd.	Konfucjanizm, bardzo duży dystans władzy, kolektywizm, silna hierarchia i orientacja na relacje grupowe	Hierarchiczne i stopniowe wdrażanie DEI; różnice akceptowane, jeśli nie naruszają porządku organizacyjnego. DEI wdrażane selektywnie, z zachowaniem porządku grupowego	Paternalistyczny; menedżer kluczowym koordynatorem integracji, odpowiedzialnym za utrzymanie hierarchii i porządku zespołu	Umiarkowana formalizacja; polityki istnieją, ale wdrażanie zależy od decyzji kierownictwa	Nierówności płciowe, tradycyjne role społeczne, integracja obcokrajowców, ograniczenia partycypacji pracowników

Kraj	Kontekst kulturowy	Podjęcie do zarządzania różnorodnością	Styl przywództwa / rola lidera	Formalizacja polityk DEI	Kluczowe wyzwania
Chiny	Konfucjuszizm, kolektywizm, pragmatyzm, zróżnicowanie regionalne; kultura organizacyjna podporządkowana celom biznesowym	Pragmatyczne, instrumentalne podejście; różnorodność akceptowana, jeśli wspiera cele organizacji; selektywne wdrażanie inicjatyw DEI	Paternalistyczne, scentralizowane przywództwo; lider decyduje o wykorzystaniu różnorodności w zależności od potrzeb biznesowych	Niska – umiarkowana formalizacja, zależna od typu organizacji; brak ujednoliconych procedur DEI	Migracje wewnętrzne, nierówności regionalne, wyzwania etniczne, ograniczona partycypacja pracowników w decyzjach organizacyjnych
Singapur	Hybrydowa kultura (anglo-konfucjańska), wieloetniczność, mały dystans władzy, pragmatyzm instytucjonalny, silne ramy formalne	Strategiczne i instytucjonalne podejście; różnorodność traktowana jako źródło przewagi konkurencyjnej	Technokratyczne, zadaniowe; lider egzekwuje polityki DEI, wspiera inkluzję poprzez formalne procedury	Wysoka formalizacja; jasne regulacje i procedury organizacyjne, sankcje za naruszenia polityk DEI	Napięcia między pracownikami lokalnymi i ekspatriantami, presja efektywności, integracja różnych kultur w zespołach
Indonezja	Wieloetniczność, religijność, kolektywizm, relacyjność społeczna; silne normy lokalne; kultura oparta na relacjach interpersonalnych i tradycji	Normatywne i relacyjne podejście; różnorodność traktowana jako naturalny element życia społecznego i organizacyjnego; brak strategii formalnych DEI	Opiekuńczy, mediacyjny; lider integruje relacje i zarządza konfliktami etnicznymi/religijnymi w zespole	Niska formalizacja; polityki DEI w dużej mierze nieformalne, oparte na normach społecznych i praktykach kulturowych	Konflikty etniczne i religijne, różnice regionalne, ograniczenia w ujednoliceniu polityk DEI w skali kraju

Źródło: opracowanie własne.

Interpretacja stylów zarządzania różnorodnością w świetle teorii Hofstede'a i Halla

Analiza porównawcza zarządzania zróżnicowanymi zespołami w Japonii, Korei Południowej, Chinach, Singapurze i Indonezji sugeruje, że kultura narodowa wpływa na sposób rozumienia i praktykowania zarządzania różnorodnością. Uzyskane wyniki są spójne z założeniami koncepcji Geerta Hofstede'a, jednocześnie ujawniają jej ograniczenia w wyjaśnianiu złożonych praktyk organizacyjnych. Po pierwsze, wyniki wskazują na silny wpływ dystansu władzy na sposób zarządzania różnorodnością. W krajach o wysokim PDI, takich jak Korea Południowa, Chiny, Singapur i Indonezja, skuteczność działań DEI jest w dużym stopniu uzależniona od postawy lidera oraz jego autorytetu. Obserwacja ta jest zgodna z wcześniejszymi badaniami wskazującymi, że w kulturach hierarchicznych formalne regulacje mają ograniczoną skuteczność bez jednoznacznego wsparcia kadry kierowniczej. Jednocześnie przypadek Singapuru pokazuje, że duży dystans władzy nie musi stanowić bariery dla rozwoju polityk DEI, o ile towarzyszy mu wysoki poziom instytucjonalizacji.

Po drugie, badanie potwierdza, że kolektywizm dominujący w większości badanych krajów sprzyja raczej modelom zarządzania różnorodnością opartym na harmonii, adaptacji i asymilacji niż na otwartym eksponowaniu różnic. W Japonii i Korei Płd. różnorodność jest włączana do zespołów w sposób stopniowy, często pośredni, aby nie zakłócać spójności grupy. Wyniki te są zbieżne z literaturą wskazującą, że w kulturach kolektywistycznych inkluzja ma charakter relacyjny, a nie normatywno-prawny. Jednocześnie potwierdzają one ograniczoną transferowalność zachodnich, indywidualistycznych modeli DEI do kontekstów azjatyckich.

Po trzecie, istotnym czynnikiem różnicującym podejście do zarządzania różnorodnością okazuje się unikanie niepewności. Wysoki poziom UAI w Japonii i Korei Południowej sprzyja ostrożnemu, ewolucyjnemu wdrażaniu zmian, co skutkuje wolniejszym tempem implementacji polityk różnorodności. Z kolei niski poziom unikania niepewności w Singapurze i Indonezji umożliwia większą elastyczność oraz otwartość na eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami organizacyjnymi.

Po czwarte, porównanie ujawnia znaczący wpływ wymiaru męskości kultury na zakres i skuteczność polityk równościowych, szczególnie w obszarze płci. Wysoki poziom męskości w Japonii i Korei Południowej koreluje z ograniczoną reprezentacją kobiet na stanowiskach kierowniczych oraz z mniejszą skutecznością inicjatyw na rzecz równości płci. Natomiast w Singapurze i w pewnym stopniu w Indonezji obserwuje się większą akceptację dla polityk wspierających inkluzję kobiet, choć ich charakter i uzasadnienie różnią się w zależności od kontekstu kulturowego i religijnego.

Ponadto potwierdza się, że kontekst kulturowy odgrywa istotną rolę w tym, jak organizacje postrzegają i zarządzają różnorodnością. W szczególności: czy komunikacja i normy społeczne w organizacji są pośrednie, zależne od relacji i niewyrażone wprost (ang. *high-context*) czy bezpośrednie i jawne (ang. *low-context*). Połączenie wymiarów Hofstede'a z kontekstowością kultury pozwala wyjaśnić, dlaczego podobne cechy zespołów są zarządzane odmiennie w różnych krajach.

Wnioski

Przeprowadzona analiza porównawcza w Japonii, Korei Płd., Chinach, Singapurze i Indonezji wskazuje, że zarządzanie różnorodnością w krajach Azji nie mieści się w jednym modelu, lecz jest silnie osadzone w lokalnych uwarunkowaniach kulturowych, instytucjonalnych i społecznych. Pomimo wspólnych elementów cywilizacyjnych, takich jak kolektywizm, duży dystans władzy czy znaczenie harmonii społecznej, analizowane kraje wykształciły odmiennie modele podejścia do różnorodności. Wyniki badania potwierdzają, że w społeczeństwach względnie homogenicznych (Japonia, Korea Południowa) różnorodność jest postrzegana jako zjawisko wymagające adaptacji i kontroli, a dominującym mechanizmem jej zarządzania pozostaje asymilacja do istniejących norm organizacyjnych. Z kolei w Chinach różnorodność ma charakter instrumentalny i pragmatyczny, akceptowany o tyle, o ile wspiera cele organizacyjne i nie narusza porządku hierarchicznego. Ponadto Singapur wyróżnia się na tle pozostałych krajów jako przykład systemowego i instytucjonalnego zarządzania różnorodnością, w którym polityki DEI są formalnie zintegrowane z ramami prawnymi, strategią państwa i praktyką organizacyjną. Natomiast Indonezja reprezentuje model, w którym różnorodność stanowi naturalny element struktury społecznej, zarządzany głównie poprzez normy kulturowe, religijne i relacyjne, a nie poprzez sformalizowane procedury.

Podsumowując, skuteczność zarządzania różnorodnością w Azji zależy mniej od transferu zachodnich modeli DEI, a bardziej od zdolności ich adaptacji do lokalnych kontekstów kulturowych, co potwierdza zasadność prowadzenia badań porównawczych wewnątrz regionu. Jednocześnie analizowane przypadki pokazują, że skuteczna inkluzja nie musi oznaczać jednolitych rozwiązań, lecz raczej zdolność organizacji do tworzenia kontekstowo dopasowanych strategii zarządzania różnorodnością. Dlatego zarządzanie różnorodnością w krajach Azji wymaga od menedżerów wysokiej inteligencji kulturowej, elastyczności w doborze narzędzi oraz umiejętności równoważenia globalnych standardów z lokalnymi normami.

Ograniczenia badania i kierunki dalszych studiów

Pomimo określonych walorów poznawczych niniejszego artykułu należy wskazać na kilka ograniczeń badawczych, które powinny zostać uwzględnione przy interpretacji uzyskanych wyników. Należy do nich przede wszystkim koncepcyjny i jakościowy charakter badania, oparty głównie na syntezie literatury przedmiotu oraz porównaniu wtórnych źródeł. Brak danych empirycznych pochodzących bezpośrednio z organizacji funkcjonujących w analizowanych krajach ogranicza możliwość generalizacji wniosków oraz ich statystycznej weryfikacji. Drugim ograniczeniem jest zastosowanie teorii Hofstede'a jako głównej ramy analitycznej. Choć teoria ta pozostaje jednym z najczęściej wykorzystywanych modeli kultury narodowej w badaniach nad zarządzaniem międzykulturowym, bywa krytykowana za statyczność, uogólnienia oraz nieuwzględnianie zmian kulturowych zachodzących w czasie. W związku z tym dalsze badania mogłyby poszerzyć perspektywę teoretyczną o inne podejścia, takie jak model GLOBE⁴⁵, koncepcja inteligencji kulturowej⁴⁶ czy podejścia instytucjonalne, co umożliwiłoby szerszą analizę zarządzania różnorodnością. Trzecim ograniczeniem jest agregacja analiz na poziomie kraju, która nie uwzględnia wewnętrznego zróżnicowania regionalnego, branżowego oraz organizacyjnego. Czwartym ograniczeniem jest niewielki zakres analizowanych wymiarów różnorodności. Artykuł koncentruje się głównie na różnorodności kulturowej, narodowościowej, etnicznej, religijnej i płciowej, pomijając inne istotne kategorie, takie jak wiek, niepełnosprawność, orientacja seksualna czy zróżnicowanie pokoleniowe. Uwzględnienie tych aspektów w przyszłych badaniach mogłoby dostarczyć pełniejszego obrazu wyzwań związanych z inkluzją w krajach Dalekiego Wschodu. Wreszcie ograniczeniem badania jest statyczne ujęcie analizowanego zjawiska, nieuwzględniające dynamiki zmian społecznych i gospodarczych, takich jak migracje, starzenie się społeczeństw, cyfryzacja czy rosnące znaczenie pracy zdalnej. Dalsze badania mogłyby przyjąć perspektywę longitudinalną, analizując ewolucję podejścia do zarządzania różnorodnością w czasie oraz wpływ globalnych trendów na lokalne praktyki zarządcze.

W związku z powyższym przyszłe badania nad zarządzaniem zróżnicowanymi zespołami w krajach Dalekiego Wschodu powinny dążyć do pogłębienia empirycznego charakteru analiz, rozszerzenia ram teoretycznych oraz uwzględnienia

45 House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership...*, op. cit.

46 Earley, P.C., Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.

większej liczby poziomów analizy i wymiarów różnorodności. Takie podejście pozwoli na dalszy rozwój wiedzy w obszarze zarządzania międzykulturowego oraz na formułowanie bardziej precyzyjnych i kontekstowo osadzonych rekomendacji dla praktyki menedżerskiej.

Bibliografia

- Alcantara, L., Shinohara, Y. (red.) (2023). *Diversity and Inclusion in Japan: Issues in Business and Higher Education*. Routledge.
- Chua, B.H. (2017). *Liberalism Disavowed: Communitarianism and State Capitalism in Singapore*. Cornell University Press.
- Cooke, F.L. (2012). *Human resource management in China: New Trends and Practices*. Routledge.
- Cooke, F.L., Xiao, Y.C. (2014). Gender roles and organizational HR practices: The case of women's careers in accountancy and consultancy firms in China. *Human Resource Management*, 53(1), 23–44.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. Berrett-Koehler.
- Earley, P.C., Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P.C., Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26–49.
- Ely, R.J., Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- Farh, J.-L., Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organisations. W: J.T. Li, A.S. Tsui, E. Weldon (red.). *Management and Organizations in the Chinese Context* (s. 84–127). Palgrave Macmillan.
- Goswami, S., Rangaswamy, E. (2019). Managing Cultural Diversity at Workplace: The HR Challenge And Its Impact on Organizational Performance – A Study of Singapore. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 3(2), 96–105.
- Gudykunst, T., Nishida, W.B. (1994). *Bridging Japanese/North American Differences*. SAGE Publications.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Press.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage.
- Hofstede, G. (b.d.). *6D Model of National Culture*. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (dostęp: 16.10.2025).
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage.
- Magoshi, E., Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31–40.
- Mulder, N. (1996). *Inside Southeast Asia: Religion, Everyday Life, Cultural Change*. Pepin Press.
- Murniati, J., Panggabean, H., Tjitra, H. (2018). Localizing transformational leadership: A case of Indonesia. *BISNIS & BIROKRASI*, 24(3), 110–118.
- Nishii, L.H., Mayer, D.M. (2009). Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426.
- Osman-Gani, A.A.M., Tan, W.L. (2002). Human Resource Development Programs for Overseas Assignments in the Asia-Pacific: A Study of Managers in Singapore. *International Conference on Advances in Management*, 10–13 July 2002, Needham.
- Paulsen, F. (2019). Gender-related discrimination in the Japanese and South Korean workforce. *Electronic Journal of Contemporary Japanese Studies*, 19(3).
- Roberson, Q. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Rowley, C., Paik, Y. (2009). *The Changing Face of Korean Management*. Routledge.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 235–251.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.

- Thomas, D.A., Ely, R.J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Thomas, R.R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 3, 107–117.
- Tong, T.L., Cao, T.T. (2022). Diversity Management in Some Japanese Companies – A New Way to Strengthen Japanese Enterprises’ Competitiveness. *The International Journal of East Asian Studies*, 11(1), 3–22.
- Zhang, B., Morris, J.L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 68–90.

Rozdział 3

„Muzykanci z Bremy”, czyli o zarządzaniu różnorodnością od Hanzy i rodu Fuggerów do współczesnych modeli biznesowych

„The Musicians of Bremen”: On diversity management from the Hanseatic League and the Fugger family to contemporary business models

Beata Mazurek-Kucharska

Społeczna Akademia Nauk

Anna Block

PIB-Privat-Institut für Europäische Bildung und Consulting UG

Streszczenie

W publikacji podjęto analizę ewolucji mechanizmów zarządzania różnorodnością i kapitałem ludzkim jako strategicznych narzędzi budowania przewagi konkurencyjnej. Inspiracją dla współczesnych idei zarządzania różnorodnością w Europie były historyczne sukcesy gospodarcze Związku Hanzeatyckiego, rodu Fuggerów oraz osadnictwa hugenockiego, które nie były dziełem przypadku, lecz wynikiem użytecznego podejścia do inkluzywności i transferu specjalistycznej wiedzy (ang. *know-how*). Wykorzystując perspektywę nauk o zarządzaniu oraz psychologii organizacji, w publikacji zwrócono uwagę na to, w jaki sposób standaryzacja procesów (model hanzeatycki), monopol informacyjny (model Fuggerów) oraz etos profesjonalizmu (model hugenocki) kształtowały zaufanie

poznawcze wewnątrz struktur. Podjęto próbę syntezy tych historycznych paradygmatów z nowoczesnymi koncepcjami, takimi jak bezpieczeństwo psychologiczne (ang. *psychological safety*) oraz radykalna szczerość (ang. *radical candor*), implementowanymi przez współczesne korporacje (SAP, Google, McKinsey). Wskazano, że fundamentem trwałej spójności grupowej w obliczu presji zewnętrznej pozostaje balans między twardą procedurą a miękką kulturą otwartości na błąd i różnorodność perspektyw.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, kapitał ludzki, Hanza, Fuggerowie, hugenoci, bezpieczeństwo psychologiczne, zaufanie poznawcze

Abstract

This publication examines the evolution of diversity management and human capital as strategic tools for building competitive advantage. The inspiration for contemporary ideas of diversity management in Europe came from historical economic successes the historical economic successes of the Hanseatic League, the Fugger dynasty, and Huguenot settlements were not coincidental but resulted from a utilitarian approach toward inclusivity and the transfer of specialized know-how. Drawing from management sciences and organizational psychology, the paper explores how process standardization (the Hanseatic model), information monopoly (the Fugger model), and the ethos of professionalism (the Huguenot model) fostered cognitive trust within these structures. The study synthesizes these historical paradigms with contemporary concepts such as psychological safety and radical candor, as implemented by modern global corporations (e.g., SAP, Google, McKinsey). It was as pointed out that the foundation of long-term group cohesion under external pressure remains a balance between rigid procedures and a soft culture that embraces error and a diversity of perspectives.

Keywords: diversity management, human capital, Hanseatic League, Fuggers, Huguenots, psychological safety, cognitive trust

Wprowadzenie: paradoks osła, psa, kota i koguta¹

W popularnej baśni braci Grimm pod tytułem „Muzykanci z Bremy” poznajemy cztery wykluczone, skrajnie odmienne gatunkowo zwierzęta, które w nadziei na lepszy los wyruszają do Bremy, by zostać miejskimi muzykantami². Choć każde z nich ucieka przed innym zagrożeniem i posiada odmienne deficyty, ich przetrwanie oraz ostateczny triumf nad bandą zbójców nie są wynikiem litości, lecz radykalnej synergii różnorodnych kompetencji. Osioł zapewnia siłę, pies czujność, kot zwinność, a kogut sygnał do ataku. To, co dla ich poprzednich właścicieli było bezwartościową odmiennością, w nowej strukturze staje się unikatowym kapitałem wiedzy.

Ta, wydana po raz pierwszy w 1812 roku, opowieść stanowi doskonałą współczesną metaforę zjawiska, które od stuleci napędza europejską gospodarkę, a które dziś – w dobie sztucznej inteligencji i kryzysu zaufania – musimy zdefiniować na nowo. Historyczne sukcesy Związku Hanzeatyckiego, finansowe imperium rodu Fuggerów czy technologiczny rozwój Prus dzięki hugenockim uchodźcom nie były owocem romantycznej inkluzywności. Były wynikiem utylitarnej strategii zarządzania różnorodnością jako najskuteczniejszej strategii pozyskiwania specjalistycznego *know-how*.

W niniejszej publikacji stawiamy tezę, że fundamenty sukcesu tych historycznych potęg opierały się na mechanizmach, które dziś nazywamy bezpieczeństwem psychologicznym (ang. *psychological safety*), standaryzacją procesową oraz budowaniem zaufania poznawczego. Analizując drogę od średniowiecznych kontorów, przez augsburskie sieci informacyjne, aż po nowoczesne ekosystemy firm, takich jak SAP, Siemens czy Google, odkrywamy, że to nie technologia, lecz specyficzny „kod kulturowy” inkluzywności decyduje o tym, czy organizacja stanie się potężną gildią, czy jedynie grupą zbędnych „emerytowanych muzykantów”.

Zapraszamy do podróży przez stulecia pragmatyzmu, w której bezpośredniość feedbacku, rzetelność merytoryczna (niem. *Fachkompetenz*) i odwaga do bycia innym stają się wiarygodną twardą walutą w świecie zdominowanym przez algorytmy.

1 Autorką *Wprowadzenia* jest Beata Mazurek-Kucharska.

2 Brüder Grimm (1812). *Kinder- und Hausmärchen*. Kassel; Grimm, J., Grimm, W. (2019). *Muzykanci z Bremy*. GREG; Pullman, P. (2014). *Baśnie braci Grimm dla dorosłych i młodzieży*. Wydawnictwo Albatros Andrzej Kuryłowicz S.C.

Europejska tradycja zarządzania różnorodnością³

Jako jeden z pierwszych znaczących projektów zarządzania różnorodnością i wielokulturowymi zespołami można uznać Cesarstwo Rzymskie (łac. Imperium Romanum). Rzym był pierwszym europejskim projektem opartym na inkluzywności. Obywatelstwo rzymskie nadawano mieszkańcom Galii, Afryki czy Bliskiego Wschodu.

Panowanie cesarzy – takich jak Trajan (53–117), urodzony w Hispania Beatica, czyli dzisiejszej Hiszpanii, czy Septymiusz Sewer (145–211), pierwszy afrykański cesarz rzymski, urodzony na libijskim wybrzeżu Morza Śródziemnego – dowodzi, że „zarządzanie zasobami ludzkimi” w Rzymie opierało się na kompetencjach, szczególnie strategicznych i przywódczych oraz lojalności wobec państwa, a nie na jednolitości etnicznej. Państwa powstałe na gruzach Cesarstwa Rzymskiego łączyła ze sobą tradycja rzymska oraz więzy gospodarczo-kulturowe. Z biegiem czasu granice wpływu kulturowego i politycznego sukcesorów Rzymu poszerzyły się i objęły terytoria germańskie, słowiańskie i stepy nadczarnomorskie.

Warto także pamiętać o tym, że w średniowieczu pierwsze uniwersytety w Bolonii, Paryżu, Krakowie funkcjonowały jako korporacje studentów i wykładowców z całej Europy. Na tych liczących się uniwersytetach naturalnym było współlistnienie grup z różnych kręgów językowych i kulturowych. Wiedza medyczna czy astronomiczna przepływała między grupami uczonych, reprezentującymi różne narodowości i wyznania. Znamienitym przykładem doskonałej współpracy między uczonymi reprezentującymi chrześcijaństwo, islam i judaizm była tzw. szkoła tłumaczy w Toledo (hiszp. Escuela de Traductores de Toledo), istniejąca w latach 1135–1284. Tłumacze z Toledo przekładali na łacinę nie tylko wszystkie dzieła Arystotelesa dostępne w języku arabskim, ale również liczne dzieła filozofów i uczonych muzułmańskich i żydowskich. Dzięki tym tłumaczeniom dorobek autorów arabskich, a za ich pośrednictwem również uczonych starożytnych, stał się dostępny dla cywilizacji zachodniej. Można więc powiedzieć, że wspomniane przykładowo praktyki należy traktować jako wczesną formę zespołów międzykulturowych pracujących nad innowacją.

Innym przykładem wielokulturowej współpracy była chociażby, powstała w 1569 roku, Rzeczpospolita Obojga Narodów (łac. Res Publica Utriusque Nationis; lit. Abiejū Tautų Respublika), będąca unią Królestwa Polskiego i Wielkiego Księstwa Litewskiego, która przetrwała aż do traktatów rozbiorowych w 1795 roku. Oba narody łączyła osoba wspólnie obieranego władcy, wspólny sejm i wspólna polityka

3 Autorką fragmentu *Europejska tradycja zarządzania różnorodnością* jest Beata Mazurek-Kucharska.

zagraniczna. Zniesione zostały również granice celne, wprowadzono jedną monetę i jednolity system administracyjny, dążono również do unifikacji prawodawstwa. W jednym państwie, często i w jednej armii, współpracowali katolicy, prawosławni, protestanci, żydzi i tatarscy muzułmanie.

Ciekawe przykłady zarządzania różnorodnością można znaleźć w średniowiecznej Europie, gdzie powstawały hanzy – związki kupców lub miast handlowych, które można nazwać siecią współpracy biznesowej. Pierwsze z nich powstały w XII wieku w Niderlandach, potem utworzono potężną hanzę londyńską, dbającą o interesy Flandrii w handlu wełną angielską. Do Związku Miast Hanzeatyckich (inaczej: Ligi Hanzeatyckiej) należały np.: Lubeka, Brunszwik, Hamburg, Kolonia, Bergen, Brugia, Gdańsk czy Ryga. Największą sławę zdobyła tzw. Hanza niemiecka, która w XIV–XV wieku gromadziła praktycznie wszystkie miasta pobrzeży Mórz Północnego i Bałtyckiego. Jej początkiem był zawarty w 1241 r. traktat Lubeki i Soest, do którego po kilku latach dołączyły Rostock, Wismar, Brema, Hamburg, Visby i inne miasta. Hanza negocjowała z królami i władcami m.in. obniżki ceł, zwolnień prawnych dla kupców, prawa do odzysku i znaleźnego z wraków oraz pozwoleń na zakładanie factorii lub składów celnych, w których towary mogły być przechowywane przed dalszą wysyłką bez płacenia ceł. Sukces takich miast jak Lubeka, Hamburg czy Brema opierał się na ścisłej koordynacji działań ludzi o różnych językach (dialekty dolnoniemieckie, niderlandzkie, skandynawskie). Spory między kupcami z różnych miast, np. z Gdańska, Rygi i Kolonii, rozstrzygano przed wspólnymi sądami polubownymi. To klasyczny przykład standaryzacji procesów – nieważne, skąd pochodzisz, jeśli przestrzegasz reguł hanzeatyckich, jesteś partnerem. Budowano nie tylko reguły prawne, ale także poznawcze bezpieczeństwo (ang. *psychological safety*), oparte na kompetencjach i przewidywalności, a nie tylko afektywne (emocjonalne). Kupiec z Gdańska ufał kontrahentowi z Brugii, bo wiedział, że system kar i wzajemnych powiązań wymusza rzetelność.

Przed końcem XIV wieku Hanza posiadała własny sejm (niem. *Hansetag*), który zwykle zbierał się w Lubece. Podczas jego obrad podejmowano decyzje dotyczące zawierania i ratyfikacji traktatów, negocjacji z władcami obcych państw, przyznawania lub odbierania przywilejów handlowych, kwestii wojny i pokoju, ustalania zasad handlu, ceł oraz blokad gospodarczych, przyjmowania lub wykluczania miast z Hanzy. Nie ustanowiono jednak nigdy wspólnego prawa morskiego, pozostawiając sprawę do rozstrzygnięcia władzom danego miasta hanzeatyckiego, w którym powstał spór. Można więc powiedzieć, że interes ekonomiczny potrafił narzucić ramy prawne silniejsze niż partykularyzmy lokalne. Hanza stanowiła więc ponadnarodową inicjatywę biznesową, która dbała o dobre warunki handlowe i dobrobyt

swoich członków. Była także platformą wymiany pomysłów społecznych, czego przykładem może być inicjatywa budowania ceglanych kościołów oraz wysokich, dużych domów o dwuspadowych dachach, zapewniających nie tylko mieszkanie, ale również miejsce do magazynowania towarów. Przykładem może być zachowana do dziś architektura miasta Lüneburg, niedaleko Hamburga.

Jako przykład hanzeatyckiej współpracy ponadbiznesowej można przytoczyć kantory (kantory), przypominające „huby” kulturowe. Najlepszym przykładem jest Bryggen w Bergen, w Norwegii, gdzie w 1360 r. Hanza ustanowiła kantor, czyli placówkę handlową, która zaczęła się rozwijać wraz z rozwojem miasta. Było to ważne centrum wymiany handlowej stanowiące zamknięte osiedle niemieckich kupców, którzy musieli wypracować zasady współżycia z lokalną ludnością i władzami. Zarządzanie takim zespołem wymagało unifikacji wag, miar i systemów płatniczych, co było wczesną formą standaryzacji procesów biznesowych w zróżnicowanym środowisku. Kolejnym przykładem jest Stalhof (Steelyard) nad Tamizą w Londynie, gdzie dokonywano wymiany towarowej. Steelyard funkcjonował według obyczajów Hanzy, nie zważając na prawo lokalne.

Z kolei przykładem współpracy w sektorze rolniczo-technologicznym było pozyskiwanie wiedzy z zakresu melioracji przez władców niemieckich, którzy masowo sprowadzali nad Odrę osadników z Niderlandów i Fryzji. Byli to często menonici (protestancka mniejszość religijna), którzy mieli doświadczenie w zabiegach melioracyjnych. Ta wymiana *know-how* pozwoliła Niemcom na zagospodarowanie terenów zalewowych, których lokalna ludność nie potrafiła uprawiać. Było to więc klasyczne wykorzystanie specjalistycznej wiedzy mniejszości dla ogólnego wzrostu gospodarczego.

Przykładem zarządzania różnorodnością i „transferem kompetencji” może być „projekt” zwany Edyktem Poczdamskim, ustanowiony w 1685 r. przez elektora brandenburskiego Fryderyka Wilhelma; dokument umożliwił tysiącom protestanckich hugenotów, prześladowanych we Francji, emigrację do Berlina i Brandenburgii. Był to olbrzymi projekt rekrutacyjny, który spowodował, że w 1700 r. co piąty mieszkaniec Berlina miał francuskich przodków, trudniących się przede wszystkim zegarmistrzostwem i jubilerstwem. Przez dziesięciolecia Berlin był dwujęzyczny. Administracja musiała nauczyć się zarządzać miastem, w którym obok siebie funkcjonowały dwa kościoły, dwa systemy edukacji i różne kultury pracy. To właśnie ta fuzja pruskiej dyscypliny i francuskiej innowacyjności położyła fundament pod rozwój miasta.

W poszukiwaniu europejskich źródeł współczesnych modeli zarządzania różnorodnością i innowacyjnymi rozwiązaniami biznesowymi warto wspomnieć fenomen

rodu Fuggerów⁴. Ród Fuggerów z Augsburga to twórcy pierwszej w historii globalnej korporacji. Zaczynając jako tkacze, w ciągu kilku pokoleń stworzyli imperium finansowe, wydobywcze i handlowe. Finansowali wybory cesarzy (np. Karola V) oraz kampanie wojenne, w zamian otrzymując monopole na wydobycie srebra, miedzi i rtęci. Stworzyli Fuggerzeitungen – pierwszą prywatną sieć kurierską i serwis informacyjny. Ich agenci przesyłali raporty z całego świata, co pozwalało Fuggerom reagować na zmiany rynkowe, zanim dowiedziało się o nich konkurencja. Jakub Flugger (1459–1525), o przydomku *der Reiche* (Bogaty), ufundował *Fuggerei* – najstarsze na świecie osiedle socjalne, które funkcjonuje do dziś. Był to jednak ruch utylitarny: dbanie o kondycję „kapitału ludzkiego” (ubogich rzemieślników) stabilizowało lokalny rynek pracy. Inwestycja Fuggerów w mieszkalnictwo była formą zarządzania reputacją i lojalnością. Maksymalne związanie pracownika, zwłaszcza cudzoziemca o niepewnej perspektywie przyszłości i zachwianym poczuciu bezpieczeństwa, stanowiło metodę wywierania wpływu polegającą na związaniu pracownika z organizacją, która zaspakaja najważniejsze potrzeby. Wiemy, że jeśli organizacja dba o ważne potrzeby bytowe, pracownik staje się lojalny i skupiony na generowaniu zysku, co eliminuje stres egzystencjalny. W ten sposób bezpieczeństwo psychologiczne staje się narzędziem podnoszenia wydajności pracy. Sukces rodu Fuggerów opierał się na *news service* – najszybszym systemie przepływu informacji w Europie. Współczesne korporacje implementują model Fuggerów poprzez zaawansowaną analitykę danych. Podobnie jak agenci Fuggerów algorytmy korporacji zbierają rozproszone informacje z całego świata, by dostarczyć „prawdę rynkową” przed innymi i budować w ten sposób przewagę konkurencyjną. Fuggerowie zatrudniali specjalistów od górnictwa, bankowości i logistyki, bez względu na ich pochodzenie, o ile wnosili unikalne *know-how*. Strategia Fuggerów to dzisiejszy *headhunting* i walka o *talent acquisition* w firmach takich jak np. Goldman Sachs czy McKinsey, gdzie liczy się przede wszystkim potencjał intelektualny pracownika.

Fuggerowie nie handlowali tylko towarami i nie tworzyli jedynie podwalin współczesnej bankowości i sponsoringu, ale zarządzali wiedzą i inwestowali w międzynarodowe relacje oraz ponadnarodowy kapitał intelektualny, który współcześnie jest uważany za podstawę budowania przewagi konkurencyjnej nowoczesnej organizacji. Firma przestaje być tylko pracodawcą, a staje się głównym źródłem wiarygodnej informacji, gwarantem bezpieczeństwa socjalnego i platformą łączącą elity polityczne z ekonomicznymi. Model Fuggerów we współczesnym wydaniu

4 Jedna z gałęzi rodu Fuggerów osiadła w Warszawie i jest znana jako ród Fukierów, którego kamienica, zakupiona w 1810 roku, mieści się przy Rynku Starego Miasta 27.

to zarządzanie poprzez kompleksowość i współpracę zespołów zróżnicowanych kulturowo.

Historyczne przykłady współpracy ponadnarodowej ilustrują utylitarne zarządzanie różnorodnością jako strategicznym pozyskiwaniem kapitału ludzkiego i specjalistycznej wiedzy. W ujęciu nauk o zarządzaniu i psychologii sukces tych inicjatyw opierał się na budowaniu zaufania poznawczego, standaryzacji procesów oraz tworzeniu inkluzywnych struktur umożliwiających wymianę *know-how*. Historyczne sukcesy gospodarcze rzadko były dziełem przypadku, a częściej wynikiem celowego zarządzania różnorodnością w celu optymalizacji zysków.

Teoria zarządzania w XXI wieku jedynie skodyfikowała i nazwała procesy, które trwają od wieków⁵. Dawniej nazywano to „tolerancją religijną”, „przywilejami handlowymi” lub „prawem magdeburskim”. Dzisiejsze *Diversity & Inclusion* to po prostu nowoczesna odpowiedź na tę samą potrzebę: jak najlepiej wykorzystać potencjał grupy, która nie jest monolitem.

Współczesne niemieckie podejście do zarządzania różnorodnością⁶

Zarządzanie różnorodnym zespołem (ang. *diversity management*) w Niemczech jest kluczowym elementem nowoczesnej kultury organizacyjnej, który wynika z potrzeb demograficznych, globalizacji i zapotrzebowania specjalistów na rynku pracy, m.in. w zawodach medycznych, technicznych, z branży IT (niem. *Fachkräftemangel*). Niemieckie organizacje często zatrudniają pracowników nie tylko z całej Europy, ale także ze świata. W wielu koncernach zespoły porozumiewają się wyłącznie w języku angielskim. Tworzenie wielopokoleniowych zespołów (baby boomers, gen X, millennials, gen Z)⁷ jest kluczowe dla wymiany wiedzy i innowacyjności, ważne jest także zwiększanie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Zarządzanie różnorodnością jest w Niemczech silnie uregulowane prawnie, aby zapobiegać dyskryminacji i promować równość szans. Podstawy prawne to przede

5 Gross-Gołacka, E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Difin; Gross-Gniot, E. (2026). *Zarządzanie różnorodnością w Polsce w perspektywie instytucjonalnej: między legitymizacją a izomorfizmem*. PWE; Seliverstova, Y. (2012). Workforce diversity management: a systematic literature review. *Strategic Management*, 26(2), 3–11.

6 Fragment *Współczesne niemieckie podejście do zarządzania różnorodnością* opracowała Anna Block.

7 Popularne jest łączenie młodych talentów z doświadczonymi pracownikami, tzw. *Silberruecken* w ramach *reverse mentoring*, czyli mentoringu międzypokoleniowego.

wszystkim konstytucja (niem. *Grundgesetz*) i prawo pracy (niem. *Arbeitsrecht*)⁸. Najważniejsze akty prawne regulujące zarządzanie różnorodnością to:

- *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz* (AGG)⁹ – ogólna ustawa o równym traktowaniu. To najważniejszy akt prawny dotyczący *diversity*, często nazywany „ustawą antydyskryminacyjną”. Wszedł w życie w 2006 r. i wdraża dyrektywy UE w tym zakresie. Jego celem jest zapobieganie lub eliminowanie dyskryminacji ze względu na rasę, pochodzenie etniczne, płeć, religię lub światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub tożsamość seksualną. AGG dotyczy całego cyklu zatrudnienia: od rekrutacji, przez warunki pracy, awans, aż po zakończenie stosunku pracy.
- *Grundgesetz* (GG)¹⁰ – Ustawa Zasadnicza (Konstytucja) gwarantuje, że nikt nie może być faworyzowany lub dyskryminowany ze względu na płeć, pochodzenie, rasę, język, ojczyznę, wiarę, poglądy religijne lub polityczne, a także z powodu niepełnosprawności. Zobowiązuje państwo do aktywnego wspierania faktycznej równości kobiet i mężczyzn oraz eliminowania istniejących nierówności.
- *Neuntes Buch Sozialgesetzbuch* (SGB IX)¹¹ – Kodeks Socjalny (Księga IX). Ustawa ta reguluje integrację osób niepełnosprawnych w miejscu pracy. Według jej zapisów firmy zatrudniające powyżej 20 osób są zobowiązane do zatrudnienia określonego procentu osób z niepełnosprawnościami (niem. *Schwerbehindertenquote*). Ponadto wymaga ustanowienia pełnomocnika ds. osób niepełnosprawnych (niem. *Schwerbehindertenvertretung*) w celu ochrony ich interesów.
- *Betriebsverfassungsgesetz* (BetrVG)¹² – ustawa o ustroju zakładu pracy. Ustawa ta określa prawa rady zakładowej (niem. *Betriebsrat*) w zakresie zarządzania różnorodnością. Rada zakładowa ma prawo współdecydowania w sprawach personalnych, w tym w kwestiach równości, integracji pracowników zagranicznych oraz środków promujących różnorodność.

8 Niemieckie prawo pracy opiera się na wielu przepisach chroniących prawa pracownicze, regulujących warunki pracy oraz gwarantujących bezpieczeństwo i higienę pracy. Do jego najważniejszych filarów należą: niemiecki kodeks cywilny (niem. *Bürgerliches Gesetzbuch*), ustawa o czasie pracy (niem. *Arbeitszeitgesetz*), ustawa o ochronie przed niesłusznym zwolnieniem (niem. *Kündigungsschutzgesetz*), federalna ustawa o urlopach (niem. *Bundesurlaubsgesetz*), a także przepisy szczegółowe, takie jak ogólna ustawa o równym traktowaniu (niem. *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz*), ustawa o ochronie macierzyństwa (niem. *Mutterschutzgesetz*) oraz ustawa o ochronie zatrudnienia młodzieży (niem. *Jugendarbeitsschutzgesetz*).

9 <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html> (dostęp: 19.02.2026).

10 <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html> (dostęp: 19.02.2026).

11 https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/ (dostęp: 19.02.2026).

12 <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/> (dostęp: 19.02.2026).

- *Charta der Vielfalt*¹³ – Karta Różnorodności. Chociaż nie jest to ustawa w ścisłym znaczeniu (to inicjatywa biznesowa pod patronatem rządu), ponad 6000 firm podpisało Kartę, zobowiązując się do wdrożenia różnorodności jako integralnej części kultury korporacyjnej.
- *Bundesschutzgesetz*¹⁴ – ustawa o ochronie danych i prywatności. Niemieckie prawo pracy i orzecznictwo są rygorystyczne, jeśli chodzi o ochronę sfery osobistej pracowników (np. pytania o ciążę, religię czy finanse podczas rekrutacji są często niedozwolone).

Aby zrozumieć podejście do zarządzania różnorodnością w niemieckich przedsiębiorstwach, należy w pierwszej kolejności zrozumieć niemiecką kulturę pracy, która opiera się głównie na następujących zasadach:

- **Bezpośredniej komunikacji** (niem. *Direktheit*). Niemcy cenią bezpośrednią, rzeczową komunikację, ze szczerym, często krytycznym, ale merytorycznym feedbackiem. W zróżnicowanych zespołach bardzo ważne jest w związku z tym nauczenie się odróżniania krytyki merytorycznej od osobistej. Ponadto w wielokulturowych zespołach bardzo ważne jest moderowanie takiego podejścia, aby unikać nieporozumień.
- **Strukturze i hierarchii**. Nawet w zróżnicowanych zespołach niemieccy pracownicy zazwyczaj cenią jasną strukturę, zdefiniowane role, procesy i odpowiedzialność.
- **Punktualności i precyzji** (niem. *Pünktlichkeit* i *Genauigkeit*). Te wartości są traktowane priorytetowo przez niemieckich pracowników i stały się już przedmiotem konfliktów w zespołach wielokulturowych¹⁵.
- **Rozdzieleniu życia zawodowego od prywatnego**. Niemcy cenią czas po pracy (niem. *Feierabend*) i prywatność, przyjęta jest zasada, że rzadko omawia się sprawy osobiste w pracy.

Zarządzanie różnorodnością stanowi kluczową kwestię dla przyszłości – zarówno dla polityki i społeczeństwa, jak i biznesu. Pracownicy w Niemczech są coraz starsi, wielokulturowi i zróżnicowani. Uznawanie, promowanie i docenianie różnorodności w miejscu pracy jako czynnika sukcesu – a tym samym zwiększania sukcesu

13 Karta różnorodności została zainicjowana w 2006 r. przez cztery duże koncerny niemieckie: Daimler, BP Europa SP, Deutsche Bank i Deutsche Telekom. Sygnatariusze Karty różnorodności w Polsce są wymienieni tutaj: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/sygnatariusze-karty/> (dostęp: 19.02.2026).

14 https://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_2018/ (dostęp: 19.02.2026).

15 Przykład opisany przez niemieckie przedsiębiorstwo konsultingowe McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.de/> (dostęp: 19.02.2026).

ekonomicznego – to podstawowa zasada zarządzania różnorodnością. Celem jest stworzenie środowiska pracy wolnego od uprzedzeń. Wszyscy pracownicy powinni czuć się doceniani – niezależnie od płci, narodowości, pochodzenia etnicznego, religii lub przekonań, niepełnosprawności, wieku, orientacji seksualnej i tożsamości, ale także, na przykład, stanu cywilnego, doświadczenia zawodowego, poziomu wykształcenia czy długości stażu pracy. Wdrażanie zarządzania różnorodnością opiera się w Niemczech na zasadzie DEI (ang. *Diversity, Equity, and Inclusion*), co tłumaczy się jako różnorodność, równość (sprawiedliwość) i inkluzja (włączanie). Jest to strategiczne podejście stosowane w niemieckich firmach i organizacjach, mające na celu stworzenie środowiska pracy wolnego od uprzedzeń, które szanuje i docenia różnice między ludźmi.

Diversity (różnorodność): odnosi się do obecności w organizacji osób o różnym pochodzeniu, płci, wieku, orientacji seksualnej, religii, kulturze czy sprawności fizycznej. W Niemczech duży nacisk kładzie się na różnorodność kulturową ze względu na międzynarodowy charakter gospodarki.

Equity (równość/sprawiedliwość): oznacza zapewnienie równych szans i równego traktowania, ale z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb, tak aby każdy miał możliwość rozwoju. To dążenie do zniwelowania historycznych barier dotyczących przede wszystkim takich zjawisk jak luka płacowa (ang. *gender pay gap*; niem. *Lohnluecke*). W 2025 r. kobiety w Niemczech zarabiały średnio o 16% mniej na godzinę niż mężczyźni (22,81 euro w porównaniu z 27,05 euro), co stanowi różnicę znaną jako nieskorygowana luka płacowa ze względu na płeć. Według Federalnego Urzędu Statystycznego ta różnica w wysokości 4,24 euro utrzymuje się na stałym poziomie. Przyczynami tego zjawiska są: częstsza praca kobiet w niepełnym wymiarze godzin i przerwy w karierze, co ogranicza im możliwości rozwoju kariery i długoterminowy wzrost wynagrodzeń, a także wybór zawodów typowo „kobięcych” o niższych płacach, na przykład w sektorze socjalnym. Kobiety są nadal niżej reprezentowane na stanowiskach kierowniczych i mniej skutecznie negocjują wynagrodzenie¹⁶. Wpływ na lukę płacową może mieć również niewłaściwe stosowanie ustawy o przejrzystości wynagrodzeń. Rząd niemiecki postawił sobie za cel zmniejszenie luki płacowej do 10% do 2030 roku¹⁷, m.in. poprzez nowelizację ustawy o przejrzystości wynagrodzeń z 2017 roku¹⁸. Kolejnym krokiem

16 Przyczyny tego zjawiska dokładniej opisuje niemieckie stowarzyszenie pracodawców Deutscher Gewerkschaftsbund. <https://www.dgb.de/geld/equal-pay/> (dostęp: 19.02.2026).

17 <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/gender-pay-gap-1.html> (dostęp: 19.02.2026).

18 <https://www.gesetze-im-internet.de/entgtranspg/BJNR215210017.html> (dostęp: 19.02.2026).

będzie reforma progów podatkowych: połączenie III i V progu podatkowego często powoduje, że dodatkowy dochód (zwykle dla kobiet) staje się mniej opłacalny. Konieczna jest reforma w kierunku modelu, który lepiej uwzględnia indywidualne zatrudnienie. W organizacjach przeciwdziałała się tym zjawiskom poprzez starania o przejrzystość wynagrodzeń, strukturyzację negocjacji płacowych poprzez stosowanie anonimowych procesów aplikacyjnych i sztywnych kryteriów podwyżek zamiast poleganiu na poziomie poprzednich wynagrodzeń, programy mentoringowe i ukierunkowane wsparcie w celu zwiększenia odsetka kobiet na stanowiskach kierowniczych, elastyczne formy zatrudnienia oraz regularne audyty płac. Skuteczne programy wyrównywania luki płacowej prezentuje największy bank sieciowy w Niemczech – Sparkasse¹⁹.

Inclusion (inkluzja/włączanie): tworzenie kultury organizacyjnej, w której każdy pracownik czuje się ceniony, szanowany i w pełni zaangażowany, niezależnie od swojego tła kulturowego. W Niemczech przejawia się to na wielu płaszczyznach. Ważnym elementem są odpowiednio prowadzone procesy rekrutacyjne i *onboarding*²⁰. Obejmują one między innymi projektowanie procesów aplikacyjnych, które nie stanowią barier dla osób z niepełnosprawnościami lub słabą znajomością języka, wykorzystanie specjalistycznych sieci i współpracy (np. z Federalną Agencją Zatrudnienia, instytucjami szkoleniowymi lub organizacjami działającymi na rzecz inkluzji), a także programy mentoringowe zapewniające płynny start nowym pracownikom. Inkluzywne działania organizacji polegają także na projektowaniu miejsc i warunków pracy umożliwiających dostępność fizyczną (np.: dostęp dla wózków inwalidzkich, biurka z regulacją wysokości), cyfrową (np.: dostępne oprogramowanie dla osób z niepełnosprawnością wzroku), włączanie cudzoziemców do zespołów, które umożliwiają komunikację w językach ojczystych, a także dostosowywanie czasu pracy do indywidualnych możliwości i potrzeb pracowników. Aby inkluzja była efektywna, musi ona na stałe zaistnieć w kulturze organizacji i świadomości pracowników. Dlatego tak ważne są szkolenia z zakresu nieświadomych uprzedzeń dla pracowników i menedżerów, podobnie jak otwarta komunikacja i zwiększanie widoczności wzorców do naśladowania w organizacji. Za dobre praktyki w tym zakresie posłużyć mogą programy wdrażania różnorodności niemieckich banków

19 <https://www.sparkasse.de/pk/ratgeber/karriere/karrieretipps/gender-pay-gap.html> (dostęp: 19.02.2026).

20 Jest to ustrukturyzowany proces adaptacji nowego pracownika obejmujący sprawy formalne, integrację z zespołem oraz przeszkolenie merytoryczne. Jego celem jest sprawne wprowadzenie pracownika do firmy, zbudowanie zaangażowania i skrócenie czasu potrzebnego do osiągnięcia pełnej samodzielności.

Commerzbank²¹ czy Deutsche Bank²². Także doświadczenia we wdrażaniu strategii DEIB są praktykowane w działającej międzynarodowo firmie spedycyjnej DHL Group, co może posłużyć za przykład, o czym świadczy przyznanie DHL wyróżnienia²³.

Różnorodność, równość i inkluzja (DEI) to kluczowe koncepcje dla sprawiedliwszego i bardziej zróżnicowanego świata pracy. Jednak w praktyce okazuje się, że sama triada – różnorodność, równość i inkluzja – nie wystarczy, aby wprowadzić prawdziwie głęboką zmianę. Organizacja może być zróżnicowana, oferować równe szanse i działać w sposób inkluzywny, a mimo to pracownicy często nadal czują, że nie do końca przynależą do społeczności tej organizacji. Właśnie tu pojawia się koncepcja przynależności. Od 2021 r. do koncepcji DEI zaczęto dołączać czwarty wymiar: przynależność (ang. *belonging*). DEI staje się zatem DEIB, czyli: różnorodność, równość, inkluzja i przynależność.

Podczas gdy DEI to raczej „weryfikacja faktów” lub „zestaw narzędzi”, przynależność odnosi się do odczuwanego, subiektywnego poziomu przynależności do danej społeczności, kultury, zespołu. Tego poziomu w żadnym wypadku nie należy lekceważyć, ponieważ decyduje on o tym, czy ludzie czują się w firmie bezpiecznie i komfortowo. W konsekwencji: jak dobrze mogą wykonywać swoje obowiązki, współpracować, dzielić się wiedzą i doświadczeniem oraz mieć poczucie sensu pracy w danej organizacji. Badania pokazują, że organizacje o wysokim poziomie poczucia przynależności charakteryzują się znacznie wyższym poziomem wydajności pracy i niższą rotacją pracowników. Co więcej, ich potencjał innowacyjny wzrasta, ponieważ pracownicy czują się pewniej, dzieląc się swoimi pomysłami. Za przykład może posłużyć badanie przeprowadzone w 2024 r. przez badaczy z Uniwersytetu w Hamburgu, Uniwersytetu Christiana Alberta w Kilonii oraz Uniwersytetu w Amsterdamie, które dało odpowiedzi na pytania: Kiedy różnorodność zespołu pomaga, a kiedy szkodzi i jakie mechanizmy moderują wpływ *diversity* na efektywność?²⁴. Wnioski z badań pokazują, że różnorodność nie działa uniwersalnie. Efekt wdrażania strategii różnorodności zależy od wielu czynników, m.in. złożoności zadania – im

21 <https://www.commerzbank.de/ms/documents/de-DE/aktionsplan-inklusion-2-0.pdf> (dostęp: 19.02.2026).

22 https://www.db.com/who-we-are/our-culture/diversity-management?language_id=3 (dostęp: 19.02.2026).

23 <https://group.dhl.com/de/nachhaltigkeit/soziale-verantwortung/vielfalt-und-inklusion.html> (dostęp: 19.02.2026).

24 Artykuł podsumowujący badanie: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/10464964241275748> (dostęp: 19.02.2026).

bardziej kreatywne lub skomplikowane, tym bardziej pomaga różnorodność, a także umiejętności lidera, który moderuje konflikt i wspiera integrację, klimatu psychologicznego, ponieważ bezpieczeństwo psychologiczne (ang. *psychological safety*) minimalizuje konflikty, a także norm zespołowych – im bardziej jest to model oparty na współpracy, tym lepsze wyniki. Badania wykazały, że zespoły różnorodne mają większy potencjał innowacyjny, ale tylko wtedy, gdy organizacja aktywnie wspiera procesy integracyjne i podnosi poczucie przynależności do organizacji lub zespołu. To, w jakim stopniu pracownik czuje się członkiem zespołu, jest silnie powiązane z jego pozycją społeczną w grupie i poziomem bezpieczeństwa psychologicznego. Tylko wtedy, gdy czuje się bezpiecznie i wie, że jest mile widziany jako „cały człowiek” ze wszystkimi mocnymi stronami, wartościami i poglądami, ale także z jego doświadczeniami dyskryminacji oraz wynikającymi z nich wyzwaniem i potrzebami, może naprawdę osiągać sukcesy w pracy i identyfikować się z tym, co robi.

Wdrażanie strategii różnorodności, równości, inkluzji i przynależności (DEIB) oferuje liczne korzyści strategiczne, ekonomiczne i kulturowe. Organizacje, które chcą odnieść długoterminowy sukces w naszym złożonym i ciągle zmieniającym się społeczeństwie, pilnie potrzebują wysoce innowacyjnych zespołów, które potrafią poradzić sobie z tą zewnętrzną złożonością. Wymaga to jednak pozytywnego podejścia do zjawiska różnorodności danej organizacji. Zamiast skupiać się wyłącznie na korzyściach, warto mieć jasną perspektywę: zróżnicowane zespoły tworzą bardziej solidne, krytyczne i innowacyjne struktury. To nie tyle argumenty poprawiające samopoczucie, co konkretne czynniki biznesowe sprawiają, że DEIB jest kluczową kwestią, która ma wpływ na:

- **Większą innowacyjność i lepsze rozwiązywanie problemów.** Zróżnicowane zespoły wnoszą różne perspektywy, doświadczenia i sposoby myślenia, co pozytywnie wpływa na poziom innowacyjności organizacji. Badania pokazują, że zróżnicowane zespoły są nawet o 30% bardziej innowacyjne niż grupy jednorodne. Łączenie różnych punktów widzenia prowadzi do bardziej kreatywnych rozwiązań, które odgrywają kluczową rolę w rozwoju nowych produktów i usług. Co więcej, zróżnicowane zespoły często podejmują lepsze decyzje, ponieważ analizują problemy bardziej kompleksowo i unikają jednostronnego myślenia – tzw. efektu myślenia grupowego.
- **Większą atrakcyjność jako pracodawcy i lepszy wizerunek pracodawcy.** W czasach niedoboru wykwalifikowanej kadry kluczowe jest, aby firmy były postrzegane jako atrakcyjni pracodawcy. Według badania LinkedIn 76% osób poszukujących pracy bierze pod uwagę strategię różnorodności firmy, podejmując

decyzję za lub przeciw zatrudnieniu się w niej. Badanie przeprowadzone przez IU International University pokazuje, że 75% przyszłych specjalistów wymaga od firm wdrażania działań na rzecz różnorodności i integracji²⁵. Inicjatywy DEIB pomagają firmom budować pozytywną markę pracodawcy i skutecznie przyciągać talenty. Co więcej, silna kultura przynależności znacząco zmniejsza rotację pracowników. Firmy z wysokim poczuciem przynależności wśród swoich pracowników mogą przeciwdziałać wysokiej rotacji.

- **Większą produktywność i wydajność.** Inkluzywne środowisko pracy znacząco przyczynia się do motywacji i produktywności pracowników. Kiedy ludzie czują przynależność, pracują z większym zaangażowaniem i wnoszą więcej do swoich zespołów. Ponadto inkluzywna kultura korporacyjna zmniejsza poziom stresu pracowników, a tym samym zmniejsza absencję. Bezpieczeństwo psychologiczne, czyli poczucie możliwości wyrażania siebie bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami, może zmniejszyć liczbę absencji chorobowej.
- **Lepsze zorientowanie na klienta i rozwój rynku.** Organizacje z różnorodnymi zespołami lepiej reagują na potrzeby zróżnicowanej bazy klientów. Różne środowiska kulturowe i doświadczenia życiowe umożliwiają tworzenie produktów i usług atrakcyjnych dla szerszej grupy docelowej.
- **Wyższe wyniki finansowe.** Liczne badania pokazują, że działania DEIB przynoszą również korzyści finansowe. Analiza przeprowadzona przez McKinsey pokazuje, że firmy o wysokiej różnorodności osiągają nawet o 36% wyższą rentowność niż średnia w branży. Wynika to między innymi z faktu, że organizacje inkluzywne są bardziej innowacyjne, mają bardziej wydajne zespoły i lepiej rozumieją swoich klientów²⁶.

Wdrażanie DEIB w organizacji zakłada określenie statusu quo – analizę obecnego składu zespołu, czyli: Gdzie pewne grupy są niedoreprezentowane? Gdzie występują bariery strukturalne? Gdzie są już dostępne użyteczne dane i informacje, a gdzie występują luki? Niezwykle pomocna jest rozmowa z ludźmi, a nie o nich, pytanie, gdzie występują aktualne wyzwania i problemy oraz czego te osoby potrzebują, aby czuć się bezpiecznie i doceniane. Innym ważnym elementem wdrażania strategii DEIB jest opracowanie strategii różnorodności na podstawie statusu quo

25 Wnioski z badań: <https://www.iu.de/news/en/iu-study-on-diversity-and-inclusion-what-professionals-expect-from-future-employers/> (dostęp: 19.02.2026).

26 Raport z badań prowadzonych przez McKinsey: https://www.mckinsey.org/-/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf (dostęp: 19.02.2026).

i określenie jasnych celów. Wyznaczają one kierunek i zaangażowanie organizacji. Wsparcie kierownictwa jest niezbędne dla sukcesu strategii różnorodności. Dlatego, oprócz aktywnego udziału wszystkich pracowników, opracowanie strategii powinno odbywać się w ścisłym porozumieniu z kierownictwem i być przez nie oficjalnie podpisane jako forma samozaangażowania. Strategia obejmuje również jasne określenie obowiązków personelu w zakresie dalszego wdrażania działań, a także koncepcję długoterminowego pomiaru sukcesu.

Żadna strategia różnorodności nie przyniesie efektów w praktyce, jeśli menedżerowie i cała załoga nie będą zaangażowani i wspierani. Z tego wynika także konieczność jasnego komunikowania założonych celów. Aby inkluzywna kultura korporacyjna mogła się naprawdę zakorzenić, niezbędne są aktywny dialog i cierpliwość, ponieważ (świadomie i nieświadomie) ludzie muszą oduczyć się dyskryminujących uprzedzeń, stereotypów i grupowego myślenia. A ten proces wymaga czasu.

Kluczowym zadaniem jest wdrożenie odpowiednich środków, które będą sprzyjać dalszemu rozwojowi warunków pracy i kultury organizacyjnej. Obszary działań i procesów (np. rekrutacja, rozwój personelu, kultura spotkań i informacji zwrotnej) należy rozpatrywać jak najbardziej holistycznie, ponieważ pojedyncze działania mają niewielki wpływ.

Regularne ewaluacje i otwarta komunikacja na temat postępów i wyzwań są niezbędne do budowania wiarygodności. Mierzalne kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) są również potrzebne, aby uwidocznić postęp i sukces działań oraz skutecznie je komunikować. Należą do nich zarówno „twarde fakty” (tj. czynniki mierzalne ilościowo), takie jak proporcje różnych grup (w tym kobiet, osób LGBTQIA+ i osób różnych ras i narodowości) w zatrudnieniu, luka płacowa między kobietami a mężczyznami oraz liczba możliwości rozwoju zawodowego, jak i czynniki „miękkie”, takie jak subiektywnie postrzegane poczucie przynależności. Można to przedstawić jedynie pośrednio w liczbach, na przykład poprzez wnioski z wyników ankiet pracowniczych, sesji informacji zwrotnej lub analizę wskaźników rotacji pracowników.

Do europejskich organizacji, które w Niemczech wzorcowo wdrażają DEIB, należą:

- Henkel: producent dóbr konsumpcyjnych postrzega DEIB jako klucz do połączenia rynków globalnych ze strategicznymi priorytetami. Firma jest partnerem inicjatywy „Success Factor Family” i otrzymała austriacki certyfikat „equalitA” za promowanie kobiet²⁷.

27 <https://www.henkel.de/presse-und-medien/zahlen-und-fakten/diversity-equity-inclusion> (dostęp: 19.02.2026).

- DHL Group: grupa DHL otrzymała wiele nagród za swoje zaangażowanie w DEIB i współpracuje z różnymi organizacjami, aby promować inkluzję poza granicami firmy²⁸.
- Allianz SE: firma ubezpieczeniowa oferuje programy mentoringowe, elastyczne formy pracy i ukierunkowane wsparcie dla kobiet na stanowiskach kierowniczych²⁹.
- Accenture (Irlandia): program DEIB tej firmy konsultingowej z branży IT jest uważany za światowy sukces. Wdrożone środki obejmują: szkolenia dotyczące nieświadomych uprzedzeń, elastyczne formy pracy, programy mentoringowe i sieci pracownicze. Przeprowadzane są również coroczne przeglądy równości wynagrodzeń w celu zapewnienia sprawiedliwości między płciami a grupami etnicznymi³⁰.
- IKEA (Szwecja): kładzie duży nacisk na różnorodność kulturową, promowanie kobiet na stanowiskach kierowniczych i integrację osób LGBTQIA+. Szkolenia DEIB są również częścią standardowego programu³¹.

Podsumowanie³²

Metafora „Muzykantów z Bremy” znajduje odzwierciedlenie w tezie, że marginalizowana lub specyficzna wiedza i doświadczenie wynikające z różnorodności stają się potężnym czynnikiem zarządzania różnorodnością tylko wtedy, gdy zarządzanie zostanie osadzone w strukturze gwarantującej bezpieczeństwo psychologiczne i operacyjną przewidywalność.

Analiza historycznych modeli gospodarczych pozwala na sformułowanie konkluzji, że różnorodność w tych strukturach nigdy nie była celem autotelicznym, lecz utylitarnym narzędziem strategicznym.

Z perspektywy doświadczeń wielopokoleniowych i wielokulturowych, można stwierdzić, że:

- fundamentem zaufania w wielu przypadkach jest **standaryzacja procesów** – historyczny sukces Hanzy dowodzi, że jednolitość procedur jest skuteczniejszym

28 <https://group.dhl.com/de/nachhaltigkeit/soziale-verantwortung/vielfalt-und-inklusion.html> (dostęp: 19.02.2026).

29 <https://de.allianzgi.com/de-de/ueber-uns/inklusion-und-diversitaet> (dostęp: 19.02.2026).

30 <https://www.accenture.com/de-de/about/inclusion-diversity-index> (dostęp: 19.02.2026).

31 <https://www.ikea.com/de/de/this-is-ikea/work-with-us/gleichheit-vielfalt-arbeitsplatz-pub86a2cb59/> (dostęp: 19.02.2026).

32 Autorką *Podsumowania* jest Beata Mazurek-Kucharska.

czynnikiem spajającym różnorodną grupę niż jedność etniczna; współcześnie mechanizm ten, implementowany przez systemy klasy ERP (np. SAP), redukuje koszty poznawcze i buduje **zaufanie systemowe**, pozwalające na efektywną współpracę jednostek z różnych kręgów kulturowych;

- ważnym czynnikiem rozwoju jest **kapitał wiedzy i sieć relacji** – model biznesowy Fuggerów pokazuje, że ich sukces opierał się na „zarządzaniu informacją i wiedzą”; współczesne organizacje wiedzy (np. McKinsey) i technologiczne (np. Google) replikują ten schemat, tworząc elitarne sieci przepływu know-how, gdzie lojalność budowana jest poprzez prestiż i dostęp do unikalnych zasobów, co stanowi nowoczesną formę kapitału relacyjnego;
- **inkluzywność** jest metodą transferu technologii – przypadek hugenotów potwierdza, że państwa i organizacje, które tworzą bezpieczne struktury dla „obcej” wiedzy, zyskują skokową przewagę innowacyjną; dzisiejsze koncepcje *psychological safety* są bezpośrednią kontynuacją tej strategii, ponieważ pozwalają na ujawnianie błędów i **dzielenie się wiedzą bez lęku**, co w gospodarce opartej na danych jest warunkiem przetrwania i rozwoju;
- ważna jest **równowaga między spójnością a indywidualizmem** – silne systemy spójności niosą ryzyko deindywidualizacji i myślenia grupowego; skuteczne zarządzanie wymaga więc implementacji mechanizmów korygujących, takich jak *Radical Candor*³³ czy *Red Teaming*³⁴, które chronią organizację przed skostnieniem i niską wrażliwością na innowacje.

Współczesny menedżer powinien więc łączyć hanzeatycki model współpracy, „hugenocką” rzetelność procesową z „fuggerowską” zwinnością sieciową, aby efektywnie zarządzać kapitałem intelektualnym zróżnicowanego zespołu.

Bibliografia

Brüder Grimm (1812). *Kinder- und Hausmärchen*. Kassel.
 Grimm, J., Grimm, W. (2019). *Muzykanci z Bremy*. GREG.

33 *Radical Candor* (pol. *radykalna szczerłość*) to koncepcja zarządzania i komunikacji stworzona przez Kim Scott, była menedżerkę m.in. Google i Apple. To styl przywództwa, który łączy wysoką dbałość o ludzi z bezpośrednim przekazywaniem informacji zwrotnej.

34 *Red Teaming* to metoda analizowania ryzyka, testowania bezpieczeństwa i podejmowania decyzji, w której specjalnie wyznaczony zespół (*Red Team*) wciela się w rolę przeciwnika, krytyka lub adwokata diabła. Celem nie jest „pokonanie” organizacji, ale ujawnienie słabości, których normalnie by nie dostrzeżono.

- Gross-Gniot, E. (2026). *Zarządzanie różnorodnością w Polsce w perspektywie instytucjonalnej: między legitymizacją a izomorfizmem*. PWE.
- Gross-Gołacka, E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Difin.
- Pullman, P. (2014). *Baśnie braci Grimm dla dorosłych i młodzieży*. Wydawnictwo Albatros Andrzej Kuryłowicz S.C.
- Seliverstova, Y. (2012). Workforce diversity management: a systematic literature review. *Strategic Management*, 26(2), 3–11.

Netografia

- <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html> (dostęp: 19.02.2026).
- <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html> (dostęp: 19.02.2026).
- https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/ (dostęp: 19.02.2026).
- <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/> (dostęp: 19.02.2026).
- https://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_2018/ (dostęp: 19.02.2026).
- <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/sygnatariusze-karty/> (dostęp: 19.02.2026).
- <https://www.mckinsey.de/> (dostęp: 19.02.2026).
- <https://www.dgb.de/geld/equal-pay/> (dostęp: 19.02.2026).
- <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/gender-pay-gap-1.html> (dostęp: 19.02.2026).
- <https://www.gesetze-im-internet.de/entgtranspg/BJNR215210017.html> (dostęp: 19.02.2026).
- <https://www.sparkasse.de/pk/ratgeber/karriere/karrieretipps/gender-pay-gap.html> (dostęp: 19.02.2026).
- <https://www.commerzbank.de/ms/documents/de-DE/aktionsplan-inklusion-2-0.pdf> (dostęp: 19.02.2026).
- https://www.db.com/who-we-are/our-culture/diversity-management?language_id=3 (dostęp: 19.02.2026).
- <https://group.dhl.com/de/nachhaltigkeit/soziale-verantwortung/vielfalt-und-inklusion.html> (dostęp: 19.02.2026).
- <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/10464964241275748> (dostęp: 19.02.2026).
- <https://www.iu.de/news/en/iu-study-on-diversity-and-inclusion-what-professionals-expect-from-future-employers/> (dostęp: 19.02.2026).

https://www.mckinsey.org/-/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf

(dostęp: 19.02.2026).

<https://www.henkel.de/presse-und-medien/zahlen-und-fakten/diversity-equity-inclusion> (dostęp: 19.02.2026).

<https://de.allianzgi.com/de-de/ueber-uns/inklusion-und-diversitaet> (dostęp: 19.02.2026).

<https://www.accenture.com/de-de/about/inclusion-diversity-index> (dostęp: 19.02.2026).

<https://www.ikea.com/de/de/this-is-ikea/work-with-us/gleichheit-vielfalt-arbeitsplatz-pub86a2cb59/> (dostęp: 19.02.2026).

Rozdział 4

Zarządzanie różnorodnością jako fundament odporności (*resilience*) wspólnoty lokalnej w systemie bezpieczeństwa lokalnego

Diversity management as a foundation of local community resilience within the local security system

Dariusz Cieślak

Społeczna Akademia Nauk
Wójt Gminy Sędziejowice

Streszczenie

System bezpieczeństwa lokalnego funkcjonuje w warunkach narastającej złożoności zagrożeń naturalnych, społecznych, infrastrukturalnych i organizacyjnych. Bezpieczeństwo przestaje być rozumiane jako stan stabilności, a coraz częściej definiowane jest jako proces zarządzania ryzykiem oraz adaptacji do niepewności. W tym kontekście kluczową kategorią analityczną staje się odporność (ang. *resilience*), oznaczająca zdolność systemu do absorpcji wstrząsów, utrzymania podstawowych funkcji oraz reorganizacji po kryzysie. Celem artykułu jest wykazanie, że zarządzanie różnorodnością stanowi istotny komponent systemu bezpieczeństwa lokalnego i wzmacnia jego odporność systemową.

Analiza łączy rozbudowane ramy teoretyczne z jakościowym studium przypadku Gminy Sędziejowice, w tym szczegółową analizą nawałnicy z 2021 r. jako zdarzenia testującego zdolności adaptacyjne wspólnoty.

Wnioski wskazują, że różnorodność kompetencyjna, pokoleniowa i poznawcza redukuje ryzyko poznawcze, zwiększa adekwatność decyzji kryzysowych oraz sprzyja uczeniu się systemowemu.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo lokalne, odporność systemowa, zarządzanie kryzysowe, zarządzanie różnorodnością, redukcja ryzyka

Abstract

The local security system operates in conditions of increasing complexity of natural, social, infrastructural, and organizational risks. Security is no longer perceived as a static state but as a process of risk management and adaptation to uncertainty. In this context, resilience becomes a key analytical category, understood as the capacity of a system to absorb shocks, maintain core functions, and reorganize after crisis. The aim of this chapter is to demonstrate that diversity management constitutes a significant component of the local security system and strengthens systemic resilience.

The analysis combines extensive theoretical framework with a qualitative case study of the Sędziejowice Municipality, including a detailed examination of the 2021 storm as a real-life stress test.

The findings indicate that competency, generational and cognitive diversity reduce epistemic risk, enhance adequacy of crisis decisions, and support systemic learning.

Keywords: local security, systemic resilience, crisis management, diversity management, risk reduction

Wstęp

Bezpieczeństwo lokalne stanowi podstawowy poziom organizacji bezpieczeństwa państwa. To na poziomie gminy materializują się skutki zagrożeń naturalnych, infrastrukturalnych i społecznych. Jednocześnie to właśnie ten poziom odpowiada za pierwszą reakcję systemową – ochronę ludności, koordynację służb, utrzymanie ciągłości usług publicznych.

Współczesne środowisko bezpieczeństwa charakteryzuje się wysoką zmiennością i nieprzewidywalnością. Zjawiska ekstremalne, takie jak nawałnice, powodzie

błyskawiczne czy kryzysy infrastrukturalne, mają charakter dynamiczny i przekraczają klasyczne modele reagowania liniowego. W literaturze nauk o bezpieczeństwie rośnie znaczenie podejścia systemowego, w którym kluczową kategorią staje się odporność¹.

Odporność oznacza zdolność systemu do funkcjonowania mimo zakłóceń. Nie jest to jedynie szybki powrót do stanu sprzed kryzysu, lecz zdolność do adaptacji i uczenia się. W tym ujęciu system bezpieczeństwa lokalnego powinien być analizowany jako struktura dynamiczna, zdolna do reorganizacji.

Z perspektywy wójta odpowiedzialnego za bezpieczeństwo wspólnoty lokalnej dostrzegam, że kluczowym czynnikiem tej zdolności nie jest wyłącznie infrastruktura techniczna czy formalne procedury. Równie istotna jest struktura poznawcza zespołu decyzyjnego – czyli to, kto podejmuje decyzje i z jakiej perspektywy patrzy na rzeczywistość.

System bezpieczeństwa lokalnego jako system złożony

Jednostka samorządu terytorialnego nie jest prostą strukturą administracyjną. Jest systemem złożonym z podsystemów: administracyjnego, infrastrukturalnego, społecznego i operacyjnego. W skład tego systemu wchodzi: urząd gminy, jednostki OSP, instytucje pomocy społecznej, placówki oświatowe, sołectwa oraz mieszkańcy.

System ten funkcjonuje w warunkach otwartości – pozostaje w stałej interakcji z otoczeniem przyrodniczym i społecznym. Zgodnie z teorią systemów złożonych jego stabilność nie wynika z jednolitości, lecz z różnorodności elementów i redundancji funkcjonalnej².

Jednorodność struktury decyzyjnej zwiększa ryzyko systemowe. Zjawisko myślenia grupowego prowadzi do utrzymywania iluzji konsensusu i ignorowania sygnałów ostrzegawczych. W systemie bezpieczeństwa oznacza to możliwość niedoszacowania zagrożenia³.

Zróżnicowanie kompetencyjne pełni funkcję mechanizmu stabilizującego – zwiększa liczbę możliwych interpretacji i scenariuszy działania.

1 Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253–267.

2 Walker, B., Salt, D. (2006). *Resilience thinking*. Island Press.

3 Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Houghton Mifflin.

Różnorodność jako mechanizm redukcji ryzyka poznawczego

Różnorodność w organizacji może być analizowana w kilku wymiarach: kompetencyjnym, pokoleniowym, poznawczym, doświadczeniowym.

Badania Page'a wskazują, że zespoły zróżnicowane poznawczo generują trafniejsze rozwiązania w warunkach złożoności. W kontekście zarządzania kryzysowego oznacza to większą zdolność identyfikacji słabych sygnałów ostrzegawczych⁴.

Z mojej perspektywy praktycznej oznacza to sytuacje, w których młodszy pracownik, korzystający z narzędzi cyfrowych, dostrzega dynamiczny komunikat ostrzegawczy, podczas gdy doświadczony urzędnik wskazuje historycznie newralgiczne miejsca infrastrukturalne. Dopiero połączenie tych perspektyw tworzy pełny obraz ryzyka. Różnorodność redukuje ryzyko poznawcze – czyli ryzyko błędnej oceny sytuacji wynikające z ograniczonej perspektywy decyzyjnej.

Tradycja a nowoczesność jako napięcie adaptacyjne w systemie bezpieczeństwa lokalnego

Wspólnota lokalna nie jest strukturą jednorodną ani statyczną. W przypadku gminy o silnych korzeniach rolniczych, takich jak Sędziejowice, współistnieją dwa porządki:

1. porządek tradycyjny – oparty na pamięci instytucjonalnej, relacjach osobistych, doświadczeniu pokoleniowym i utrwalonych wzorcach działania,
2. porządek nowoczesny – związany z cyfryzacją, dynamiczną komunikacją, przedsiębiorczością i zmiennością technologii.

Z perspektywy bezpieczeństwa lokalnego to współistnienie nie jest jedynie cechą społeczną. Stanowi ono realne napięcie adaptacyjne, które wpływa na sposób postrzegania zagrożeń, reakcji na kryzys oraz odbudowy po zakłóceniu.

System bezpieczeństwa lokalnego musi funkcjonować w obu tych porządkach jednocześnie.

W literaturze dotyczącej odporności systemowej podkreśla się znaczenie pamięci systemowej jako czynnika stabilizującego⁵. W ujęciu lokalnym pamięć ta przejawia się w znajomości historycznych zagrożeń, świadomości newralgicznych punktów infrastruktury oraz wiedzy o zachowaniach społecznych w sytuacjach kryzysowych.

4 Page, S.E. (2007). *The difference*. Princeton University Press.

5 Folke, C. (2006). *Resilience: The emergence...*, op. cit.

Doświadczeni pracownicy urzędu oraz wieloletni mieszkańcy posiadają wiedzę, której nie można w pełni zastąpić analizą danych. Wiedza ta ma charakter kontekstowy i często nieformalny.

Podczas nawałnicy w 2021 r. właśnie ta pamięć lokalna pozwoliła wskazać miejsca, które historycznie ulegały podtopieniom. Z perspektywy systemowej była to forma „zakodowanej redundancji” – zasób zwiększający stabilność reakcji. Tradycja pełni więc funkcję bufora stabilizującego. Równolegle system bezpieczeństwa lokalnego funkcjonuje w środowisku cyfrowym. Dynamiczne ostrzeżenia meteorologiczne, komunikacja w mediach społecznościowych, szybka wymiana informacji – to elementy nowoczesnego wymiaru bezpieczeństwa. Nowoczesność wprowadza: skrócenie czasu reakcji, zwiększenie liczby źródeł informacji, możliwość bezpośredniej komunikacji z mieszkańcami.

Z perspektywy teorii systemów zwiększa to elastyczność adaptacyjną. Jednak równocześnie generuje ryzyko przeciążenia informacyjnego i chaosu komunikacyjnego. Nowoczesność bez zakorzenienia w strukturze doświadczenia może prowadzić do reakcji impulsywnych.

Kluczowe pytanie brzmi: Czy napięcie między tradycją a nowoczesnością osłabia system, czy go wzmacnia?

Z perspektywy systemowej napięcie nie musi być destrukcyjne. Może stanowić mechanizm generowania energii adaptacyjnej. W systemach złożonych to właśnie różnice strukturalne zwiększają liczbę możliwych reakcji na zakłócenie⁶.

W praktyce oznacza to sytuacje, w których doświadczenie lokalne koryguje nadmierny optymizm technologiczny, a dane cyfrowe kwestionują rutynowe schematy myślenia o zagrożeniu.

Podczas kryzysu z 2021 r. młodszy pracownicy zwracali uwagę na dynamiczne komunikaty meteorologiczne wskazujące na eskalację zjawiska. Jednocześnie doświadczeni urzędnicy ostrzegali przed niedoszacowaniem lokalnych uwarunkowań hydrologicznych. Ostateczna decyzja była wynikiem integracji obu perspektyw. To właśnie ta integracja stanowiła źródło odporności.

Napięcie między tradycją a nowoczesnością nie rozwiązuje się samoistnie. Wymaga mediacji przywódczej. Lider systemu bezpieczeństwa musi: uznać wartość doświadczenia lokalnego, nie marginalizować innowacyjnych rozwiązań, stworzyć przestrzeń dialogu między pokoleniami.

Z perspektywy praktycznej oznacza to świadome budowanie zespołu o mieszanej strukturze wiekowej i kompetencyjnej. Oznacza również akceptację faktu, że proces

6 Walker, B., Salt, D. (2006). *Resilience...*, op. cit.

decyzyjny może wymagać dłuższej fazy deliberacji. To opóźnienie nie jest oznaką słabości systemu. Jest kosztem budowania decyzji bardziej odpornych.

Wspólnota lokalna postrzega administrację przez pryzmat reprezentacji jej własnej struktury. Jeżeli urząd jest postrzegany jako wyłącznie nowoczesny i „oderwany” od tradycyjnej tożsamości, może tracić legitymizację społeczną. Z kolei nadmierne zakorzenienie w tradycji może prowadzić do oporu wobec niezbędnych zmian adaptacyjnych.

Odporność społeczna – rozumiana jako gotowość mieszkańców do współpracy w sytuacji kryzysowej – zależy od poczucia reprezentacji. Różnorodność pokoleniowa i kompetencyjna w administracji wzmacnia to poczucie. W tym sensie napięcie tradycja–nowoczesność staje się elementem infrastruktury odporności społecznej.

System bezpieczeństwa lokalnego, który potrafi przekształcić napięcie między tradycją a nowoczesnością w proces dialogu i uczenia się, osiąga wyższy poziom odporności adaptacyjnej. Z mojej perspektywy jako wójta oznacza to świadome unikanie dychotomii: „stare kontra nowe”. Zamiast tego kluczowe jest budowanie mostów między doświadczeniem a innowacją.

Odporność nie polega na wyborze jednej ścieżki rozwoju, lecz na zdolności integrowania różnych porządków w spójną strategię bezpieczeństwa.

Studium przypadku: Nawałnica 2021 r. jako empiryczny test odporności systemu bezpieczeństwa lokalnego

Latem 2021 r. gmina Sędziejowice została dotknięta gwałtowną nawałnicą o charakterze burzowym, której towarzyszyły intensywne opady oraz silne porywy wiatru. Zdarzenie było nagłe i dynamiczne – prognozy meteorologiczne wskazywały możliwość burz, jednak rzeczywista skala zjawiska przekroczyła standardowe scenariusze reagowania.

Z perspektywy nauk o bezpieczeństwie było to klasyczne zdarzenie typu *stress test* – sytuacja, w której system poddany zostaje presji przekraczającej warunki rutynowego funkcjonowania. Analiza tej sytuacji pozwala ocenić rzeczywisty poziom odporności systemowej. Jeszcze przed kulminacją zjawiska system bezpieczeństwa lokalnego otrzymał ostrzeżenia meteorologiczne. Kluczowe znaczenie miała wówczas różnorodność poznawcza zespołu.

Młodszy pracownicy urzędu, monitorujący komunikaty cyfrowe i media społecznościowe, zwracali uwagę na dynamicznie aktualizowane ostrzeżenia. Jednocześnie

doświadczeni urzędnicy wskazywali obszary historycznie zagrożone podtopieniami – przepusty drogowe, rowy melioracyjne, fragmenty infrastruktury o ograniczonej przepustowości.

Z perspektywy systemowej oznaczało to redukcję niepewności poprzez integrację wiedzy formalnej i doświadczeniowej. Różnorodność umożliwiła prewencyjne rozmieszczenie jednostek OSP w miejscach potencjalnie najbardziej zagrożonych.

Podczas kulminacji nawałnicy doszło do: uszkodzeń dróg gminnych, przerw w dostawie energii elektrycznej, istotnych zniszczeń w gospodarstwach rolnych.

System bezpieczeństwa lokalnego funkcjonował w modelu sieciowym. Formalne centrum decyzyjne pozostawało w urzędzie gminy, jednak przepływ informacji miał charakter wielokierunkowy – od jednostek OSP, sołtysów, mieszkańców i innych zaangażowanych instytucji.

Różnorodność kompetencyjna zespołu umożliwiła równoległe prowadzenie kilku strumieni działań: koordynacji operacyjnej jednostek ratowniczych, komunikacji z mieszkańcami, dokumentowania szkód, utrzymania ciągłości pracy urzędu.

Zgodnie z koncepcją odporności organizacyjnej⁷ kluczowe było utrzymanie podstawowych funkcji systemu mimo zakłócenia.

W trakcie działań pojawił się spór dotyczący priorytetyzacji zasobów: czy w pierwszej kolejności koncentrować działania na infrastrukturze drogowej, czy na zabezpieczeniu prywatnych posesji.

Zastosowano model konstruktywnego konfliktu zadaniowego⁸. Argumenty były analizowane w sposób rzeczowy, bez personalizacji sporu. Ostateczna decyzja stanowiła kompromis – zabezpieczono kluczowe ciągi komunikacyjne, jednocześnie kierując część sił do najbardziej zagrożonych rodzin. Z perspektywy systemowej konflikt nie osłabił odporności, lecz zwiększył adekwatność reakcji. Był mechanizmem korekcyjnym, ograniczającym ryzyko błędnej alokacji zasobów.

Po ustąpieniu zagrożenia przeprowadzono analizę doświadczeń. Zaktualizowano procedury reagowania, zweryfikowano newralgiczne punkty infrastruktury oraz wzmocniono system komunikacji cyfrowej.

W tym sensie system przeszedł z poziomu odporności reaktywnej (utrzymanie funkcji) do odporności adaptacyjnej (modyfikacja struktur)⁹. Kryzys stał się impulsem do transformacji organizacyjnej.

7 Boin, A., van Eeten, M.J.G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445.

8 De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.

9 Folke, C. (2006). Resilience..., op. cit.

Rola lidera bezpieczeństwa w systemie odpornym

W systemie bezpieczeństwa lokalnego wójt pełni funkcję węzła integracyjnego. Nie jest wyłącznie organem administracyjnym, lecz centralnym elementem systemu koordynacji informacji, zasobów i decyzji. W ujęciu systemowym można go określić jako podmiot zapewniający spójność działania elementów o różnej logice funkcjonowania: administracyjnej, społecznej, ratowniczej i infrastrukturalnej.

Odporność systemowa nie wynika z automatycznego działania procedur, lecz z jakości decyzji podejmowanych pod presją czasu i niepewności. W literaturze zarządzania kryzysowego podkreśla się, że lider w sytuacji kryzysowej pełni funkcję *sense-maker* – nadaje znaczenie napływającym informacjom i porządkuje chaos poznawczy¹⁰.

Z mojej perspektywy oznacza to konieczność równoczesnego: filtrowania informacji napływających z wielu źródeł, ustalania priorytetów działania, utrzymywania spójności zespołu decyzyjnego oraz komunikowania decyzji w sposób budujący zaufanie społeczne. Lider bezpieczeństwa jest zatem nie tylko decydentem, lecz także integratorem systemu.

Różnorodność nie jest automatycznym zasobem odporności. Może stać się źródłem chaosu decyzyjnego, jeśli nie zostanie odpowiednio ukierunkowana. Kluczową rolę odgrywa tu przywództwo inkluzywne.

Edmondson wskazuje, że bezpieczeństwo psychologiczne jest warunkiem ujawniania informacji krytycznych w organizacji¹¹. W kontekście bezpieczeństwa lokalnego oznacza to gotowość pracowników do sygnalizowania błędów, wątpliwości czy alternatywnych scenariuszy działania.

Z perspektywy praktycznej wymaga to od lidera: rezygnacji z modelu autorytarnej nieomyślności, gotowości do przyjęcia krytyki, oddzielenia oceny pomysłu od oceny osoby, świadomego moderowania konfliktu zadaniowego.

Podczas nawałnicy w 2021 r. wielokrotnie pojawiały się sytuacje, w których młodszy pracownicy kwestionowali intuicyjne decyzje oparte na wcześniejszych doświadczeniach. Zamiast traktować to jako podważanie autorytetu, przyjmowałem te uwagi jako element systemowej redundancji poznawczej. To właśnie ta redundancja zwiększała odporność. W systemach jednorodnych konflikt bywa tłumiony w imię pozorowanej harmonii. Jednak z perspektywy nauk o bezpieczeństwie brak konfliktu może oznaczać brak testowania założeń.

10 Boin, A., van Eeten, M.J.G. (2013). *The resilient...*, op. cit.

11 Edmondson, A. (2018). *The fearless organization*. Wiley.

De Dreu i Weingart wykazali, że konflikt zadaniowy – skoncentrowany na treści problemu – może poprawiać jakość decyzji strategicznych¹². W systemie bezpieczeństwa lokalnego konflikt merytoryczny działa jak mechanizm wczesnego ostrzegania przed błędną alokacją zasobów.

Rola lidera polega na: utrzymaniu konfliktu w sferze merytorycznej, zapobieganiu jego personalizacji oraz egzekwowaniu ostatecznej decyzji po wyczerpaniu debaty.

Podczas kryzysu z 2021 r. spór dotyczący priorytetów działań był nieunikniony. Kluczowe było jednak to, że różnice zdań nie rozbiły zespołu, lecz zostały przekształcone w proces decyzyjny zwiększający adekwatność reakcji.

Odporność systemu bezpieczeństwa oznacza utrzymanie jego podstawowych funkcji mimo zakłócenia¹³. Lider odpowiada za zapewnienie tej ciągłości poprzez: utrzymanie przepływu informacji, minimalizowanie chaosu organizacyjnego oraz zapobieganie fragmentaryzacji działań.

W warunkach presji czasu naturalną reakcją organizacji może być koncentracja wyłącznie na działaniach operacyjnych. Zadaniem lidera jest jednak równoczesne myślenie operacyjne i strategiczne – nie tylko reagowanie, lecz także planowanie odbudowy i adaptacji. W mojej praktyce oznaczało to równoległe prowadzenie działań ratowniczych i dokumentacyjnych, tak aby już w trakcie kryzysu przygotowywać się do fazy odbudowy.

System bezpieczeństwa lokalnego funkcjonuje w oparciu o zaufanie społeczne. Decyzje podejmowane w sytuacji kryzysowej podlegają natychmiastowej ocenie mieszkańców. Lider bezpieczeństwa pełni rolę reprezentanta wspólnoty. Jego działania wpływają na poziom legitymizacji całego systemu. Różnorodność w administracji sprzyja budowaniu tej legitymizacji, ponieważ mieszkańcy widzą w strukturze urzędu reprezentację własnych doświadczeń i wrażliwości społecznych. W tym sensie zarządzanie różnorodnością wzmacnia nie tylko odporność operacyjną, lecz także odporność społeczną systemu bezpieczeństwa.

Najbardziej wymagającym etapem odporności jest faza adaptacji. To moment, w którym system powinien wyciągnąć wnioski z kryzysu i wprowadzić zmiany strukturalne. Lider pełni rolę inicjatora procesu uczenia się organizacyjnego. Bez jego zaangażowania system może powrócić do stanu sprzed kryzysu, nie wykorzystując doświadczenia jako impulsu transformacyjnego.

W gminie Sędziejowice doświadczenie nawałnicy doprowadziło do: przeglądu infrastruktury krytycznej, aktualizacji planów reagowania, wzmocnienia kanałów komunikacji

12 De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship..., op. cit.

13 Walker, B., Salt, D. (2006). *Resilience...*, op. cit.

cyfrowej i redefinicji podziału kompetencji w sytuacjach kryzysowych. Była to świadoma decyzja o przejściu od odporności reaktywnej do odporności adaptacyjnej.

Różnorodność jako infrastruktura bezpieczeństwa

Analiza empiryczna potwierdza tezy literatury dotyczącej odporności systemowej. Różnorodność zwiększa redundancję poznawczą i liczbę możliwych reakcji systemu. W kontekście bezpieczeństwa lokalnego oznacza to: wcześniejszą identyfikację zagrożeń, bardziej adekwatną alokację zasobów, a także większą zdolność adaptacyjną po kryzysie.

Różnorodność należy zatem traktować jako element infrastruktury bezpieczeństwa – analogicznie do infrastruktury technicznej, choć o charakterze poznawczym i relacyjnym.

Wnioski

1. Odporność systemu bezpieczeństwa lokalnego ma charakter dynamiczny i adaptacyjny.
2. Różnorodność kompetencyjna i poznawcza redukuje ryzyko poznawcze.
3. Konflikt zadaniowy zwiększa adekwatność decyzji kryzysowych.
4. Przywództwo inkluzywne warunkuje efektywne wykorzystanie różnorodności.
5. Zarządzanie różnorodnością powinno zostać włączone do strategii bezpieczeństwa lokalnego jako komponent strukturalny.

Bibliografia

- Boin, A., van Eeten, M.J.G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445.
- De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization*. Wiley.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253–267.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Houghton Mifflin.
- Page, S.E. (2007). *The difference*. Princeton University Press.
- Walker, B., Salt, D. (2006). *Resilience thinking*. Island Press.

Rozdział 5

Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi jako czynnik rozwoju innowacyjności organizacyjnej

Managing diverse teams as a factor in the development of organizational innovation

Kinga Podleśna

Spółeczna Akademia Nauk

Waldemar Gajda

Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa w Warszawie

Streszczenie

W dobie globalizacji oraz dynamicznych przemian społeczno-ekonomicznych organizacje stoją przed wyzwaniem efektywnego zarządzania różnorodnością w zespołach pracowniczych. Zróżnicowanie zespołów obejmuje aspekty demograficzne, kulturowe, kompetencyjne oraz psychologiczne, które mogą wpływać na procesy twórcze i innowacyjne. Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja mechanizmów, dzięki którym zarządzanie różnorodnością staje się czynnikiem w rozwijaniu innowacyjności organizacyjnej. Przegląd literatury ukazuje zarówno pozytywne aspekty zróżnicowania zespołów, jak i wyzwania związane z ich integracją. W opracowaniu wskazano na narzędzia i strategie zarządzania różnorodnością, które sprzyjają tworzeniu środowiska innowacyjnego. Wnioski ukazują, że skuteczne zarządzanie różnorodnością przekłada się na zwiększenie kreatywności, lepsze podejmowanie decyzji oraz wyższą adaptacyjność organizacji. Rozdział kończy się rekomendacjami praktycznymi dla menedżerów oraz

sugestiami dalszej eksploracji zagadnień z zakresu zarządzania różnorodnością w zespołach pracowniczych.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, zespoły zróżnicowane, innowacyjność organizacyjna, kreatywność zespołowa, kultura organizacyjna, różnorodność demograficzna, adaptacyjność organizacji

Abstract

In the era of globalization and dynamic socio-economic changes, organizations face the challenge of effectively managing diversity in their work teams. Team diversity encompasses demographic, cultural, competency, and psychological aspects that can influence creative and innovative processes. The aim of this chapter is to identify the mechanisms through which diversity management becomes a factor in developing organizational innovation. A review of the literature reveals both the positive aspects of team diversity and the challenges associated with their integration. The study identifies diversity management tools and strategies that foster an innovative environment. The conclusions show that effective diversity management translates into increased creativity, better decision-making, and greater organizational adaptability. The chapter concludes with practical recommendations for managers and suggestions for further exploration of issues related to diversity management in employee teams.

Keywords: diversity management, diverse teams, organizational innovation, team creativity, organizational culture, demographic diversity, organizational adaptability

Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach intensywnych zmian technologicznych, społecznych i gospodarczych. W związku z tym, ważnym zasobem staje się kapitał ludzki, którego zróżnicowanie może stanowić zarówno wyzwanie, jak i szansę. Zróżnicowanie w miejscu pracy definiowane jest najczęściej jako obecność różnorodnych cech indywidualnych w zespole, obejmujących m.in. wiek, płeć, pochodzenie etniczne, doświadczenie zawodowe, styl poznawczy czy orientację

kulturową¹. W literaturze coraz częściej podkreśla się, że różnorodność może stymulować innowacyjność organizacyjną przez poszerzenie zakresu perspektyw, kompetencji oraz sposobów rozwiązywania problemów². Zróżnicowanie nie zawsze działa automatycznie na korzyść zespołu – bez odpowiedniego zarządzania może wywoływać konflikty i utrudniać komunikację. W dynamicznym środowisku kapitał ludzki jest kluczowy, a jego różnorodność to jednocześnie szansa i wyzwanie dla efektywności organizacji.

Zróżnicowanie w zespole obejmuje cechy powierzchowne, jak wiek czy płeć, oraz głębokie, np. doświadczenie, styl myślenia czy wartości. Badania pokazują, że zespoły różnorodne pod względem kompetencji i sposobu myślenia lepiej wspierają innowacyjność i rozwiązywanie złożonych problemów.

Mechanizm ten można wyjaśnić poprzez teorię procesu elaboracji poznawczej, która wskazuje, że wymiana różnorodnych perspektyw sprzyja głębszej analizie informacji, krytycznemu myśleniu i kreatywnemu podejściu do zadań zespołowych³.

W literaturze wskazuje się, że zróżnicowanie nie gwarantuje pozytywnych efektów – bez właściwego zarządzania może prowadzić do konfliktów, obniżenia spójności zespołu, problemów komunikacyjnych oraz spadku efektywności. Źródłem tych trudności są najczęściej różnice w wartościach, stylach komunikacji i normach kulturowych.

Przegląd literatury

Różnorodność cech zespołu obejmuje wiele wymiarów. Według *categorisation-elaboration model* (CEM) różnorodność można podzielić na różnorodność powierzchowną (np. wiek, płeć) oraz głęboką (np. wartości, umiejętności, style myślenia)⁴. Badania wykazały, że różnorodność głęboka ma większy wpływ na procesy poznawcze i jakość rozwiązywania problemów niż różnorodność powierzchowna⁵. Zespoły

- 1 Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- 2 Østergaard, C.R., Timmermans, B., Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500–509.
- 3 van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., Homan, A.C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- 4 Ibidem.
- 5 Horwitz, S.K., Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015.

różnorodne pod względem umiejętności i stylów myślenia są bardziej kreatywne, skuteczniejsze w generowaniu innowacji i podejmują lepsze decyzje niż zespoły zróżnicowane tylko powierzchownie. Głęboka różnorodność wspiera aktywną wymianę i krytyczną ocenę informacji, prowadząc do przemyślanych rozwiązań, podczas gdy różnorodność powierzchowna oddziałuje głównie pośrednio, kształtując stereotypy i procesy grupowe. W związku z tym, choć różnorodność głęboka ma większy wpływ na poznawcze aspekty funkcjonowania grupy, to integracja obu wymiarów jest kluczowa dla pełnego wykorzystania potencjału zespołu⁶. Zrozumienie różnorodności wymaga rozróżnienia wymiarów powierzchownych i głębokich. Głęboka różnorodność wspiera lepsze rozwiązywanie problemów, a powierzchowna pomaga zarządzać dynamiką zespołu i redukować napięcia interpersonalne.

Zarządzanie różnorodnością nie ogranicza się do rekrutacji zróżnicowanych pracowników, lecz obejmuje tworzenie kultur organizacyjnych, struktur wsparcia oraz procesów, które umożliwiają wykorzystanie zasobów różnorodności⁷. Wiodące elementy skutecznego zarządzania różnorodnością to: przywództwo inkluzywne, polityki antidyskryminacyjne, szkolenia międzykulturowe oraz mechanizmy rozwiązywania konfliktów⁸.

Zarządzanie różnorodnością organizacyjną (DM) to strategiczne podejście, które uznaje i docenia różnice między pracownikami i klientami, w tym różnice etniczne, kulturowe, płciowe i inne. Podejście to ma na celu włączenie tych różnic do polityki i praktyk organizacyjnych w celu zwiększenia ogólnej siły i wydajności organizacji⁹.

DM podkreśla znaczenie uznawania i doceniania różnorodnych doświadczeń i perspektyw pracowników i klientów. Obejmuje tworzenie pozytywnego środowiska pracy, w którym docenia się indywidualne podobieństwa i różnice. Główną zasadą DM są kryteria biznesowe, zgodnie z którymi różnorodność może prowadzić do lepszych wyników organizacji, w tym większej satysfakcji pracowników, większego zaangażowania i lepszych wyników finansowych¹⁰.

Skuteczne zarządzanie różnorodnością wymaga transformacji kultury organizacyjnej i praktyk w celu wspierania różnorodności i integracji. Obejmuje ono

6 van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., Homan, A.C. (2004). Work group..., op. cit.

7 Cox, T.H., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.

8 Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity..., op. cit.

9 Wrench, J. (2014). Diversity management. W: *Routledge international handbook of diversity studies* (s. 254–262). Taylor & Francis.

10 Patrick, H.A., Kumar, V.R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), 1–15.

wdrażanie integracyjnych praktyk w zakresie zasobów ludzkich, takich jak szkolenia dotyczące różnorodności, integracyjna rekrutacja, programy mentorskie i grupy wsparcia dla pracowników¹¹.

Pomimo swoich zalet DM napotyka na takie wyzwania, jak brak zrozumienia wśród interesariuszy, trudności w opracowaniu uzasadnienia biznesowego oraz niewystarczająca wspólna odpowiedzialność za inicjatywy DM. Ponadto bariery dla różnorodności w miejscu pracy obejmują często uprzedzenia, brak integracji oraz niewystarczające wsparcie dla grup¹².

Różnorodność cech zespołu można rozpatrywać w kontekście innowacyjności organizacyjnej definiowanej jako umiejętność tworzenia i wdrażania nowatorskich rozwiązań, które przyczyniają się do rozwoju organizacji¹³. Innowacyjność zespołów zróżnicowanych zależy zarówno od zróżnicowania wiedzy, jak i umiejętności skutecznego integrowania tej wiedzy w procesie współpracy¹⁴. Przywództwo inkluzywne, które buduje poczucie przynależności i docenia indywidualny wkład pracowników, sprzyja zaufaniu, otwartej komunikacji i bezpieczeństwu psychologicznemu, co zwiększa kreatywność, zaangażowanie i innowacyjność zespołów.

W praktyce organizacyjnej kluczowe są polityki antydyskryminacyjne i równościowe, które ustalają zasady równego traktowania i procedury reagowania na nierówności, a ich integracja z rekrutacją, oceną i awansami ogranicza uprzedzenia. Uzupełnieniem są szkolenia międzykulturowe i programy rozwojowe, które rozwijają kompetencje komunikacyjne, ułatwiają współpracę w zróżnicowanych zespołach i zmniejszają konflikty kulturowe, poprawiając efektywność zespołu¹⁵.

Wreszcie skuteczne zarządzanie różnorodnością wymaga stosowania formalnych i nieformalnych mechanizmów rozwiązywania konfliktów. Choć konflikty w zespołach zróżnicowanych są naturalne, przy odpowiednim zarządzaniu mogą stać się źródłem uczenia się i innowacji. Strategie mediacyjne, dialog międzykulturowy

-
- 11 Rusilowati, U., Muti, R.N., Mudrika, F., Kamil, M.F., Lutfiani, N., Immanuel, A.J. (2025). Data-driven inclusive HR and leadership strategies for enhancing innovation and employee engagement. W: *Proceedings of the 4th International Conference on Creative Communication and Innovative Technology (ICCIIT 2025)*. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE).
 - 12 Patrick, H.A., Kumar, V.R. (2012). *Managing workplace...*, op. cit.
 - 13 Tidd, J., Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(5), 1840007.
 - 14 Kearney, E., Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89.
 - 15 Wang, M.L., Gomes, A., Rosa, M., Copeland, P., Santana, V.J. (2023). A systematic review of diversity, equity, and inclusion and antiracism training studies: Findings and future directions. *Translational Behavioral Medicine*, 14(3), 156–171.

i wspólne ustalanie norm grupowych mogą minimalizować negatywne skutki konfliktów i promować spójność oraz integrację zespołową¹⁶.

Skuteczne zarządzanie różnorodnością wymaga holistycznej strategii łączącej polityki formalne, przywództwo, edukację i mechanizmy rozwiązywania konfliktów. Tylko takie podejście pozwala tworzyć środowisko pracy, w którym różnorodne talenty realnie przyczyniają się do realizacji celów organizacji.

Metodyka

Celem rozdziału jest analiza związku między zarządzaniem zespołami zróżnicowanymi a innowacyjnością organizacyjną, ze szczególnym uwzględnieniem czynników wpływających na skuteczną współpracę. Rozdział obejmuje krytyczną ocenę literatury, wskazanie jej osiągnięć i ograniczeń oraz identyfikację luk badawczych. Dodatkowo przedstawia praktyczne narzędzia i strategie wspierające menedżerów w tworzeniu środowiska sprzyjającego innowacjom, w tym przywództwo inkluzywne, zarządzanie konfliktami i mechanizmy rozwijające kreatywność, oraz formułuje rekomendacje dla badań i praktyki organizacyjnej.

Metodyka niniejszego rozdziału opiera się na narracyjnym przeglądzie literatury naukowej oraz analizie koncepcyjnej mechanizmów wpływu różnorodności zespołów na innowacyjność organizacyjną oraz ich użyteczności praktycznej. W tym celu dokonano wyszukiwania i selekcji publikacji empirycznych oraz teoretycznych z lat 2000–2023 w bazach danych takich jak SCOPUS i Web of Science, wykorzystując słowa kluczowe: „różnorodność w zespole”, „zarządzanie różnorodnością”, „innowacyjność organizacyjna”, „przywództwo inkluzywne” oraz „procesy poznawcze w zespołach”. Wybrane źródła podlegały krytycznej ocenie pod kątem aktualności, rzetelności oraz bezpośredniego odniesienia do związku między zróżnicowaniem zespołów a kreatywnością i innowacyjnością organizacyjną.

Analiza literatury obejmowała identyfikację mechanizmów wpływu różnorodności na funkcjonowanie zespołów, w tym rolę przywództwa inkluzywnego, procesów komunikacyjnych, norm kulturowych i sposobów rozwiązywania konfliktów. Na tej podstawie dokonano syntezy kluczowych czynników pośredniczących między zróżnicowaniem a innowacyjnością oraz wskazano luki badawcze wymagające dalszych badań. Metodyka przeglądowa i jakościowa pozwoliła kompleksowo

16 Jason, L.A. (2023). Cultural Diversity and Conflict Resolution: Best Practices in Multicultural Societies. *Global International Journal of Innovative Research*, 1(1), 15–22.

ocenić dotychczasowe ustalenia oraz sformułować praktyczne rekomendacje dla zarządzania zespołami zróżnicowanymi w kontekście wspierania innowacyjności.

Mechanizmy wpływu zróżnicowania na innowacyjność

Zarządzanie różnorodnością sprzyja innowacyjności organizacji. Zróżnicowanie pracowników pod względem płci, pochodzenia czy doświadczeń poszerza perspektywy poznawcze, zwiększa zdolność kreatywnego rozwiązywania problemów i umożliwia integrację odmiennych idei, będących fundamentem procesów innowacyjnych. Ponadto różnorodność w miejscu pracy zapewnia różnorodność perspektyw, które poprawiają zdolność rozwiązywania problemów i kreatywność, prowadząc do innowacji¹⁷. Ta różnorodność pozwala na szerszy zakres pomysłów i rozwiązań, co może mieć kluczowe znaczenie dla procesów innowacyjnych.

Różnorodność w zarządach najwyższego szczebla ma duże znaczenie dla jakości decyzji i otwartości na innowacje. Szczególnie zróżnicowanie płciowe sprzyja lepszym wynikom i kreatywnym rozwiązaniom. Efektywne zarządzanie różnorodnością wzmacnia kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, współpracy i otwartości, która zwiększa zaangażowanie pracowników i ich innowacyjne działania. Różnorodna kadra kierownicza może usprawnić procesy decyzyjne, prowadząc do bardziej innowacyjnych strategii i lepszych wyników firmy¹⁸. Na przykład wykazano, że różnorodność płciowa w kadrze kierowniczej najwyższego szczebla ma pozytywny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa i wyniki firmy¹⁹.

Organizacje o silnej kulturze integracyjnej są lepiej przygotowane do wykorzystania zalet zróżnicowanej kadry pracowniczej, co prowadzi do większej innowacyjności i przewagi konkurencyjnej²⁰.

-
- 17 Alshemmari, J.M.H.J., Al Monawer, F.H. (2024). Analyzing the relationship between workplace diversity and innovation and its influence on organizational performance. *Journal of System and Management Sciences*, 14(1), 471–489.
 - 18 Yan, C., Xiao, Y., Li, J., Xia, C. (2024). Impact of diversity of top management team on firm's green innovation: Evidence from China. *Managerial and Decision Economics*, 45(1), 214–229; Guo, B., Pang, X., Li, W. (2018). The role of top management team diversity in shaping the performance of business model innovation: A threshold effect. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(2), 241–253.
 - 19 Bouchmel, I., El Ouakdi, J., Ftiti, Z., Omri, A. (2022). The mediating effect of corporate innovation on the relationship between gender diversity and firm performance. *Management International*, 26(3), 84–104.
 - 20 El-Khatib, S.E.-S., Aboeldahab, M., Hegazy, H. (2025). Impact of organizational culture and workforce diversity on management practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1–14.

Różnorodność kadry pracowniczej w połączeniu ze skutecznym zarządzaniem wiedzą i silną kulturą uczenia się w organizacji odgrywa kluczową rolę w promowaniu innowacyjności. Elementy te pomagają w dzieleniu się i integrowaniu różnorodnej wiedzy, co jest niezbędne dla działań innowacyjnych²¹.

Dostosowanie zarządzania talentami do celów innowacyjnych organizacji zapewnia, że odpowiednie osoby zajmują odpowiednie stanowiska, aby napędzać i utrzymywać innowacje. Takie strategiczne dostosowanie zwiększa zaangażowanie i retencję pracowników, tworząc środowisko sprzyjające innowacjom²².

Skuteczne zarządzanie różnorodnością obejmuje eliminowanie i zmniejszanie barier strukturalnych w organizacji. Obejmuje to promowanie polityk i praktyk, które zwiększają różnorodność i integrację, co z kolei sprzyja tworzeniu środowiska sprzyjającego innowacyjności²³.

Badania empiryczne konsekwentnie pokazują, że różnorodność w miejscu pracy ma pozytywny wpływ na innowacyjność. Przykładowo, analiza sektora bankowego w Kuwejcie wykazała, że większe zróżnicowanie pracowników znacząco zwiększa zdolność organizacji do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, co przekłada się na lepsze wyniki całej instytucji²⁴. Stwierdzono również, że różnorodność płci, zwłaszcza na najwyższych stanowiskach kierowniczych, pozytywnie wpływa na innowacyjność i wyniki firmy, a ten efekt wynika z intensyfikacji działań innowacyjnych podejmowanych przez organizację²⁵. Zarządzanie różnorodnością nie tylko wspiera innowacyjność, ale także buduje zaufanie w organizacji, które sprzyja kreatywnym zachowaniom pracowników i ich większemu zaangażowaniu w realizację celów firmy²⁶.

Różnorodność w miejscu pracy, obejmująca m.in. płeć, status społeczno-ekonomiczny czy religię, wnosi różne perspektywy, które ułatwiają kreatywne

-
- 21 Khan, M.S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Chongcharoen, D. (2021). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 40(1), 103–115.
 - 22 Al Daraai, S., Al Abri, S., Alkathiri, N.A. (2025). Aligning talent management and organizational innovation goals. IGI Global.
 - 23 Steuer-Dankert, L., Leicht-Scholten, C. (2022). Perceiving diversity – An explorative approach in a complex research organization. W: *Diversity and discrimination in research organizations* (s. 55–72). Springer.
 - 24 Alshemmari, J.M.H.J., Al Monawer, F.H. (2024). Analyzing the relationship..., op. cit.
 - 25 Bouchmel, I., El Ouakdi, J., Ftiti, Z., Omri, A. (2022). The mediating effect..., op. cit.
 - 26 Batmomolin, A.M.D., Sadikin, M., Hadi, J.S., Sadana, S.M.S. (2022). Effect of diversity management on organizational trust, employee innovative behavior, and employee engagement: Evidence from Indonesia. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 30(1), 1–16.

rozwiązywanie problemów i generowanie innowacyjnych pomysłów, co jest kluczowe dla procesów innowacyjnych²⁷. Różnorodność w zespołach najwyższego kierownictwa znacząco wspiera innowacyjność organizacji, usprawniając procesy decyzyjne i prowadząc do bardziej kreatywnych strategii oraz lepszych wyników firmy²⁸. Na przykład badania pokazują, że zróżnicowanie płciowe w zespołach najwyższego kierownictwa pozytywnie wpływa na innowacyjność i efektywność organizacji²⁹. Inkluzywna kultura organizacyjna, która docenia różnorodność, zwiększa zaangażowanie pracowników i sprzyja innowacyjnym zachowaniom, pozwalając organizacjom lepiej wykorzystać potencjał zróżnicowanej siły roboczej i osiągać przewagę konkurencyjną³⁰.

Różnorodność pracowników, połączona z efektywnym zarządzaniem wiedzą i silną kulturą uczenia się, wspiera dzielenie się wiedzą i jej integrację, co stymuluje innowacyjność organizacji³¹. Badania konsekwentnie pokazują, że różnorodność w miejscu pracy sprzyja innowacyjności. Różnorodność płciowa, zwłaszcza w zespołach najwyższego kierownictwa, pozytywnie wpływa na innowacyjność i wyniki przedsiębiorstw, a efekt ten wynika z intensyfikacji działań innowacyjnych podejmowanych przez firmę³². Zarządzanie różnorodnością buduje zaufanie w organizacji, które z kolei sprzyja innowacyjnym zachowaniom pracowników i zwiększa ich zaangażowanie³³.

Badania wykazały, że różnorodność poznawcza i kulturowa może prowadzić do większej liczby pomysłów oraz bardziej kreatywnych rozwiązań³⁴. W warunkach słabego przywództwa lub niskiej tolerancji na różnice zróżnicowanie może prowadzić do napięć i opóźnień w podejmowaniu decyzji. Głębokie różnice poznawcze i kulturowe, takie jak odmienne style myślenia czy doświadczenia zawodowe, sprzyjają kreatywności zespołu, a wartościowe aspekty różnorodności poprawiają wyniki innowacyjne dzięki lepszej wymianie i analizie informacji.

27 Alshemmari, J.M.H.J., Al Monawer, F.H. (2024). Analyzing the relationship..., op. cit.

28 Guo, B., Pang, X., Li, W. (2018). The role of top management..., op. cit.

29 Bouchmel, I., El Ouakdi, J., Ftiti, Z., Omri, A. (2022). The mediating effect..., op. cit.

30 Kumar, R.M., Radha, P., Mathew, G.A., Sebastian, R.T., Sugin, M.R., Naveen Kumar, R. (2025). Exploring the development of diversity initiatives: Workplace diversity, leadership, and enterprise performance management within the manufacturing sector. *Studies in Systems, Decision and Control*, 555, 313–325.

31 Khan, M.S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Chongcharoen, D. (2021). The impact..., op. cit.

32 Bouchmel, I., El Ouakdi, J., Ftiti, Z., Omri, A. (2022). The mediating effect..., op. cit.

33 Batmomolin, A.M.D., Sadikin, M., Hadi, J.S., Sadana, S.M.S. (2022). Effect of diversity..., op. cit.

34 Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690–709.

Różnorodność nie przynosi automatycznie pozytywnych efektów. Bez skutecznego przywództwa i kultury inkluzywnej może prowadzić do konfliktów, podziałów i spadku zaufania, blokując przepływ informacji. Relacja między różnorodnością poznawczą a kreatywnością bywa nieliniowa – umiarkowane różnice sprzyjają innowacyjności, a bardzo wysokie mogą generować konflikty, chyba że istnieje wysoki poziom zaufania lub wspólne normy komunikacji³⁵.

Kontekst kulturowy także odgrywa istotną rolę. Badania nad różnorodnością kulturową potwierdzają, że dogłębne różnice w doświadczeniach, wartościach i normach kulturowych zwiększają pulę idei i sieć powiązań społecznych, co może wspierać wprowadzanie innowacji. Jednocześnie jednak przy braku odpowiednich norm współpracy, komunikacji międzykulturowej i wrażliwości kulturowej takie różnice mogą prowadzić do nieporozumień i konfliktów interpersonalnych, które ograniczają potencjał innowacyjny³⁶.

Mechanizmy, przez które zróżnicowanie wpływa na innowacyjność, obejmują zwiększenie zasobów poznawczych i informacji sprzyjających kreatywności, ale także ryzyko konfliktów i barier społecznych. Kluczowe są czynniki takie jak jakość komunikacji, zaufanie w zespole i skuteczne przywództwo, które wzmacniają korzyści różnorodności i minimalizują jej koszty.

Użyteczność praktyczna

Zrozumienie wpływu zespołów zróżnicowanych na innowacyjność ma istotne znaczenie praktyczne. Pozwala menedżerom lepiej wykorzystywać kapitał ludzki, minimalizować konflikty i tworzyć warunki sprzyjające kreatywności. W praktyce oznacza to projektowanie zespołów uwzględniających komplementarność kompetencji i różnorodność stylów myślenia, zwracanie uwagi nie tylko na kwalifikacje techniczne, lecz także na umiejętność pracy w grupie, myślenie twórcze i elastyczność poznawczą.

Ważnym narzędziem są szkolenia z zakresu inteligencji międzykulturowej, komunikacji i współpracy w zróżnicowanych zespołach. Pozwalają one lepiej rozumieć odmienne perspektywy, uświadamiać własne uprzedzenia i rozwijać umiejętność

35 Wang, T., Kechen Dong, R., Zhu, J., Sun, J., Lu, Y. (2026). The double-edged effect of cognitive diversity on team creativity: the roles of cognitive conflict and cognitive trust. *Journal of Business Research*, 203, 115817.

36 Jones, G., Chirino Chace, B., Wright, J. (2020). Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323–343.

efektywnej współpracy, co redukuje napięcia, zwiększa spójność zespołu i wspiera innowacyjność.

Kluczowe dla wspierania innowacyjności jest kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na inkluzywności, promującej bezpieczną komunikację, otwartość na różnorodne opinie i konstruktywną krytykę. Praktyczne działania obejmują jasne zasady współpracy, mechanizmy wsparcia dla osób o odmiennych doświadczeniach oraz nagradzanie inicjatywy i twórczych pomysłów, co zwiększa kreatywność, zaangażowanie pracowników i skuteczność projektów innowacyjnych. Współczesne organizacje mogą dodatkowo wspierać współpracę i przepływ wiedzy poprzez technologie, takie jak platformy zespołowe czy systemy zarządzania wiedzą, co ułatwia koordynację działań i przyspiesza wprowadzanie innowacji.

Podsumowując, efektywne zarządzanie różnorodnością poprzez dobór zespołów, szkolenia, kulturę inkluzywną i wsparcie technologiczne pozwala maksymalizować potencjał pracowników, minimalizować konflikty i zwiększać zdolność organizacji do tworzenia innowacyjnych rozwiązań, czyniąc różnorodność strategicznym zasobem organizacyjnym.

Dyskusja

Analiza literatury pokazuje, że zróżnicowanie zespołów niesie ze sobą zarówno szanse, jak i wyzwania dla innowacyjności organizacji. Głębokie różnice poznawcze i kulturowe zwiększają kreatywność, liczbę pomysłów i jakość decyzji, ale same w sobie nie gwarantują pozytywnych efektów – potrzebne jest przywództwo inkluzywne, jasne normy komunikacyjne i mechanizmy rozwiązywania konfliktów. Efektywność różnorodności zależy także od kontekstu: zespoły rozproszone geograficznie mogą korzystać z bogactwa wiedzy, ale napotykać trudności komunikacyjne, które można zredukować poprzez szkolenia międzykulturowe i technologie wspierające współpracę. Relacja między różnorodnością poznawczą a innowacyjnością bywa nieliniowa – umiarkowane różnice sprzyjają kreatywności, a zbyt duże mogą wywoływać konflikty poznawcze, jeśli brak jest zaufania i mechanizmów koordynacji.

Liderzy odgrywają tu wiodącą rolę, wspierając poczucie przynależności, doceniając unikalne kompetencje i dbając o psychologiczne bezpieczeństwo, zwiększając kreatywność i ograniczając negatywne skutki różnic. Podobnie kultura inkluzywna, oparta na jasnych zasadach współpracy, wsparciu i nagradzaniu inicjatywy, wzmacnia zaangażowanie, zmniejsza rotację i poprawia wyniki projektów innowacyjnych.

Holistyczne podejście – obejmujące dobór kompetencji, szkolenia, technologie, przywództwo i zarządzanie konfliktami – pozwala przekształcać potencjalne napięcia w zasób kreatywności i wiedzy.

Sz szczególnie silny wpływ na kreatywność i myślenie zespołu mają głębokie różnice, obejmujące doświadczenia zawodowe, style poznawcze, wartości i orientacje kulturowe. Wynika to z faktu, że obecność odmiennej wiedzy i sposobów myślenia zwiększa pulę informacji dostępnych dla członków zespołu, sprzyja krytycznej analizie danych oraz stymuluje twórcze podejście do problemów organizacyjnych, co znajduje potwierdzenie w teorii procesu elaboracji poznawczej³⁷.

Technologie wspierające współpracę, takie jak platformy zespołowe czy systemy zarządzania wiedzą, są szczególnie istotne w zespołach rozproszonych. Ich integracja z politykami różnorodności ułatwia przepływ informacji, poprawia koordynację i przyspiesza decyzje, co zwiększa zdolność zespołów do generowania innowacyjnych rozwiązań.

Zróżnicowanie zespołów niesie korzyści, ale także ryzyko konfliktów poznawczych i społecznych. Wdrażanie mechanizmów rozwiązywania konfliktów – zarówno formalnych, jak mediacje czy procedury HR, jak i nieformalnych, np. grup wsparcia czy coachingu – pozwala przekształcać napięcia w źródło uczenia się i innowacji.

Reasumując, skuteczne zarządzanie różnorodnością, obejmujące politykę personalną, szkolenia, kulturę inkluzywną i przywództwo, zwiększa innowacyjność, kreatywność i adaptacyjność organizacji, stając się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej.

Wnioski

Analiza literatury i badań empirycznych pokazuje, że różnorodność zespołów, zarówno powierzchowna, jak i głęboka, wspiera generowanie innowacji i poszerza perspektywy w procesach decyzyjnych. Skuteczność różnorodności w organizacjach zależy od jakości zarządzania, w tym przywództwa inkluzywnego, kultury organizacyjnej oraz mechanizmów komunikacji i rozwiązywania konfliktów. Liderzy inkluzywni, promując poczucie przynależności, doceniając indywidualny wkład pracowników i tworząc psychologiczne bezpieczeństwo, zwiększają zaufanie, otwartą wymianę informacji i kreatywność. Zespoły prowadzone przez takich liderów osiągają wyższą innowacyjność, podejmują lepsze decyzje i zwiększają zaangażowanie pracowników.

37 van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., Homan, A.C. (2004). Work group..., op. cit.

Kultura organizacyjna jest kluczowa w przekształcaniu różnorodności w konkretne efekty biznesowe. Organizacje, które promują inkluzywność, otwartość i konstruktywną krytykę, obserwują wyższy poziom innowacyjności, zaangażowania i jakości pracy zespołowej. Kultura inkluzywna pomaga także redukować konflikty wynikające z różnic wartości i norm, a spójne polityki HR, procedury antydyskryminacyjne i systemy nagradzania wzmacniają praktyczne wsparcie dla różnorodności.

Szkolenia z zakresu inteligencji międzykulturowej, komunikacji i współpracy w zróżnicowanych zespołach wspierają innowacyjność, pomagając pracownikom lepiej rozumieć różne perspektywy, uświadamiać własne uprzedzenia i rozwijać umiejętności efektywnej współpracy. Empiryczne badania wskazują, że takie interwencje edukacyjne poprawiają jakość komunikacji, redukują napięcia w grupie oraz przyczyniają się do bardziej skutecznego wykorzystania potencjału kreatywnego zespołu³⁸.

Różnorodność zespołów powinna być traktowana jako strategiczny zasób, który przy odpowiednim zarządzaniu zwiększa kreatywność, innowacyjność i adaptacyjność organizacji. Holistyczne podejście – obejmujące dobór zespołów, przywództwo inkluzywne, kulturę organizacyjną, szkolenia, mechanizmy rozwiązywania konfliktów i wsparcie technologiczne – pozwala maksymalnie wykorzystać potencjał różnorodności, minimalizować zagrożenia i przekształcać kompetencje pracowników w wartość dodaną, zapewniając przewagę konkurencyjną w dynamicznym środowisku biznesowym.

Bibliografia

- Al Daraai, S., Al Abri, S., Alkathiri, N.A. (2025). Aligning talent management and organizational innovation goals. IGI Global.
- Alshemmari, J.M.H.J., Al Monawer, F.H. (2024). Analyzing the relationship between workplace diversity and innovation and its influence on organizational performance. *Journal of System and Management Sciences*, 14(1), 471–489.
- Batmomolin, A.M.D., Sadikin, M., Hadi, J.S., Sadana, S.M.S. (2022). Effect of diversity management on organizational trust, employee innovative behavior, and employee engagement: Evidence from Indonesia. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 30(1), 1–16.

38 Shore, L.M., Cleveland, J.N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189; Østergaard, C.R., Timmermans, B., Kristinsson, K. (2011). Does a different..., op. cit.

- Bouchmel, I., El Ouakdi, J., Friti, Z., Omri, A. (2022). The mediating effect of corporate innovation on the relationship between gender diversity and firm performance. *Management International*, 26(3), 84–104.
- Cox, T. H., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- El-Khatib, S.E.-S., Aboeldahab, M., Hegazy, H. (2025). Impact of organizational culture and workforce diversity on management practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1–14.
- Guo, B., Pang, X., Li, W. (2018). The role of top management team diversity in shaping the performance of business model innovation: A threshold effect. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(2), 241–253.
- Horwitz, S.K., Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015.
- Jason, L.A. (2023). Cultural diversity and conflict resolution: Best practices in multicultural societies. *Global International Journal of Innovative Research*, 1(1), 15–22.
- Jones, G., Chirino Chace, B., Wright, J. (2020). Cultural diversity drives innovation: Empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323–343.
- Kearney, E., Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89.
- Khan, M.S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Chongcharoen, D. (2021). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 40(1), 103–115.
- Kumar, R.M., Radha, P., Mathew, G.A., Sebastian, R.T., Sugin, M.R., Naveen Kumar, R. (2025). Exploring the development of diversity initiatives: Workplace diversity, leadership, and enterprise performance management within the manufacturing sector. *Studies in Systems, Decision and Control*, 555, 313–325.
- Patrick, H.A., Kumar, V.R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), 1–15.
- Rusilowati, U., Muti, R.N., Mudrika, F., Kamil, M.F., Lutfiani, N., Immanuel, A.J. (2025). Data-driven inclusive HR and leadership strategies for enhancing innovation and employee engagement. W: *Proceedings of the 4th International Conference on Creative Communication and Innovative Technology (ICCCIT 2025)*. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE).

- Shore, L.M., Cleveland, J.N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709.
- Steuer-Dankert, L., Leicht-Scholten, C. (2022). Perceiving diversity – An explorative approach in a complex research organization. W: *Diversity and discrimination in research organizations* (s. 55–72). Springer.
- Tidd, J., Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(5), 1840007.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., Homan, A.C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- Wang, M.L., Gomes, A., Rosa, M., Copeland, P., Santana, V.J. (2023). A systematic review of diversity, equity, and inclusion and antiracism training studies: Findings and future directions. *Translational Behavioral Medicine*, 14(3), 156–171.
- Wang, T., Kechen Dong, R., Zhu, J., Sun, J., Lu, Y. (2026). The double-edged effect of cognitive diversity on team creativity: The roles of cognitive conflict and cognitive trust. *Journal of Business Research*, 203, 115817.
- Wrench, J. (2014). Diversity management. W: *Routledge international handbook of diversity studies* (s. 254–262). Taylor & Francis.
- Yan, C., Xiao, Y., Li, J., Xia, C. (2024). Impact of diversity of top management team on firm's green innovation: Evidence from China. *Managerial and Decision Economics*, 45(1), 214–229.
- Østergaard, C.R., Timmermans, B., Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500–509.

CZĘŚĆ 2:

Determinanty rozwoju współpracy w zespołach zróżnicowanych kulturowo i generacyjnie

Rozdział 6

Wybrane aspekty zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo – osoby 50+ na rynku pracy

Selected aspects of managing an age-diverse team – People aged 50+ in the labor market

Maciej Dębski

Społeczna Akademia Nauk

Małgorzata Skibińska

Społeczna Akademia Nauk

Publikacja przygotowana w ramach realizowanego projektu „Zdrowi i aktywni w pracy – wsparcie aktywności zawodowej osób starszych” nr FERS.04.03-IP.06-0026/24, w partnerstwie z Komisją Krajową NSZZ „Solidarność”.

Streszczenie

We współczesnym świecie coraz większego znaczenia nabiera kwestia właściwego zarządzania osobami w różnym wieku. Jest to problematyka, która jest obecna zarówno w literaturze zagranicznej jak i polskojęzycznej. Z perspektywy nauk o zarządzaniu można ją rozpatrywać w obszarze zarządzania różnorodnością, które oznacza aktywne docenianie, promowanie i wykorzystywanie różnic międzypokoleniowych pomiędzy członkami jednego zespołu. Jak się podkreśla, świadomość różnic kulturowych, rasowych czy pokoleniowych może generować korzyści¹.

1 https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/zarzadzanie-roznorodnoscia-w-organizacji (dostęp: 22.05.2025).

Zaprezentowany tekst jest częścią szerszego opracowania. Celem przedstawionych rozważań jest wskazanie podstawowych aspektów zarządzania w grupach wiekowych 50+. Wykorzystano metodę studium literatury, które służy przygotowaniu dalszych badań empirycznych. Całość analiz pokazała szereg korzyści, które są związane z właściwym zarządzaniem w grupie osób 50+. W sposób szczególnie podkreślono konieczność stosowania indywidualnego podejścia, dostosowywania zadań do doświadczenia i umiejętności pracowników 50+ oraz dbania o rozwój kompetencji, w których wykazują deficyt.

Słowa kluczowe: zarządzanie 50+, zarządzanie wiekiem, zarządzanie zespołem zróżnicowanym

Abstract

In today's world, the issue of proper management of people of different ages is becoming increasingly important. This issue is present in both foreign and Polish-language literature. From the perspective of management sciences, it can be considered in the area of diversity management, it means appreciating, promoting, and conscious using of intergenerational differences among members of a single team. As emphasized in the literature, awareness of cultural, racial, or generational differences can generate benefits.

The presented paper is part of a broader study that addresses various aspects of the functioning of people aged 50+. The aim of the considerations is to indicate the basic aspects of management in the 50+ age group. The method used was a literature review. Its purpose was to prepare further empirical research. The analysis showed a number of benefits associated with proper management in the 50+ age group. Particular emphasis was placed on the need to apply an individual approach, adapt tasks to the experience and skills of 50+ employees. The need to develop competencies in which they show deficits was also indicated.

Keywords: 50+ management, age management, diverse team management

Wstęp

Koncepcja zarządzania różnorodnością obejmuje również kwestie różnic międzypokoleniowych, na bazie których pojawiła się potrzeba właściwego zarządzania osobami zróżnicowanymi wiekowo. Problematyka ta jest obecna w literaturze z zakresu zarządzania, w znacznej mierze jednak dotyczy kwestii zarządzania zespołami, zapobiegania konfliktom czy optymalizacji pracy w grupach o zróżnicowanej strukturze wiekowej.

Koncepcja powyższa zyskuje na znaczeniu w kontekście przemian współczesnego społeczeństwa, w którym coraz więcej osób żyje dłużej i aktywniej. Równocześnie zmienia się struktura polskiego społeczeństwa, w której coraz większy jest odsetek osób dojrzałych, w tym aktywnych zawodowo osób 50+. W efekcie w interesie społecznym jest dbanie o tę grupę pracowników, dążenie do tego, żeby pozostawali jak najdłużej aktywni zawodowo, co jest jednym z celów polityki społecznej w Polsce. Proces powyższy dotyczy podejmowania działań mających na celu optymalizację różnych aspektów życia w zależności od etapu, w którym człowiek się znajduje, i dostosowywanie do zmieniających się warunków zdrowotnych, społecznych oraz zawodowych.

Jak wspomniano, kluczowym aspektem, który czyni zarządzanie ukierunkowane na osoby 50+ tak ważnym, jest zmieniająca się struktura demograficzna społeczeństw. W miarę starzenia się populacji, rośnie liczba osób w wieku emerytalnym, co stawia przed państwami i organizacjami wyzwania związane z zapewnieniem odpowiedniej opieki zdrowotnej, wsparcia finansowego oraz dostosowaniem polityk publicznych do potrzeb starszych osób. Wyzwania te stoją również przed zarządzającymi organizacjami, dla których omawiana grupa stanowi istotną część zasobów pracowniczych.

Poprawne zarządzanie osobami zróżnicowanymi wiekowo ma więc także istotne znaczenie w życiu zawodowym. Wraz z wiekiem zmieniają się umiejętności, potrzeby i cele zawodowe. Świadomość tych zmian pozwala na lepsze dostosowanie kariery do indywidualnych możliwości, zarówno w kontekście rozwoju zawodowego, jak i utrzymania balansu między pracą a życiem prywatnym. Świadome zarządzanie w tej sytuacji jest niezbędne, aby zarówno jednostki, jak i całe społeczeństwa mogły czerpać korzyści z wydłużającego się okresu życia, zapewniając zdrowie, dobrostan i jakość życia na każdym jego etapie.

Kwestię powyższą już od wielu lat podkreśla się w literaturze przedmiotu². Powszechnie wiadomo, że efektem starzenia się społeczeństwa jest spadek zasobu siły roboczej w stosunku do osób niepracujących, co, wiążąc się z niedoborem pracowników,

2 Malara, Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

grozi załamaniem systemu emerytalnego³. Należy również uwzględnić, że w przypadku starszych pracowników może się pojawiać problem zagrożenia wykluczeniem społecznym, które jest rozumiane „jako zjawisko uniwersalne i relatywne, dotyczy wszelkich typów społeczeństw i kultur, występuje w takich obszarach życia społecznego, jak: rynek pracy, edukacja, zdrowie, opieka społeczna, bezdomność, udział w życiu społeczności lokalnych. Oznacza to ograniczenie dostępu do dóbr i usług, instytucji i praw”⁴. Z perspektywy prowadzonych rozważań kluczowego znaczenia nabiera wykluczenie na rynku pracy. Kwestia powyższa i ograniczenia z nią związane mogą dotyczyć wszystkich, są jednak grupy społeczne szczególnie narażone, a jedną z nich są osoby starsze. Z kolei zaś istotnym z przejawów wykluczenia może być lekceważenie ze strony osób młodszych⁵, co z kolei może pogłębiać negatywne efekty wykluczenia i tym bardziej prowadzić do opuszczenia rynku pracy.

Zarządzanie wiekiem w zespole zróżnicowanym – istota koncepcji

W organizacjach zarządza się przede wszystkim ludźmi, wykorzystując do tego posiadane zasoby. Nie zarządza się wiekiem *sensu stricto*, pomimo to w literaturze przedmiotu pojęcie to jest dosyć szeroko wykorzystywane. Zarządzanie wiekiem może być definiowane jako proces, który „polega na prowadzeniu wewnątrz organizacji działań dostosowanych do preferencji, potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, które pozwalają racjonalnie i efektywnie korzystać z potencjału zasobów ludzkich organizacji”⁶. Teoretycznie, zgodnie z powyższym, zarządzanie wiekiem może oczywiście dotyczyć osób w każdym wieku. Najczęściej jednak w opracowaniach koncepcja ta jest wykorzystywana w odniesieniu do osób starszych (w różnych przedziałach wiekowych), co jest w znacznej mierze konsekwencją starzenia się społeczeństw i starzenia się zasobów ludzkich w firmach⁷. Podkreśla się,

3 Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010). *Z wiekiem na plus+.* Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. PARP, Uniwersytet Warszawski, s. 3.

4 Pulut, S. (2021). Zarządzanie wiekiem w organizacji jako antidotum na wykluczenie społeczne osób starszych. *Archiwum Wiedzy Inżynierskiej*, 6(1), s. 16.

5 Ibidem, s. 17.

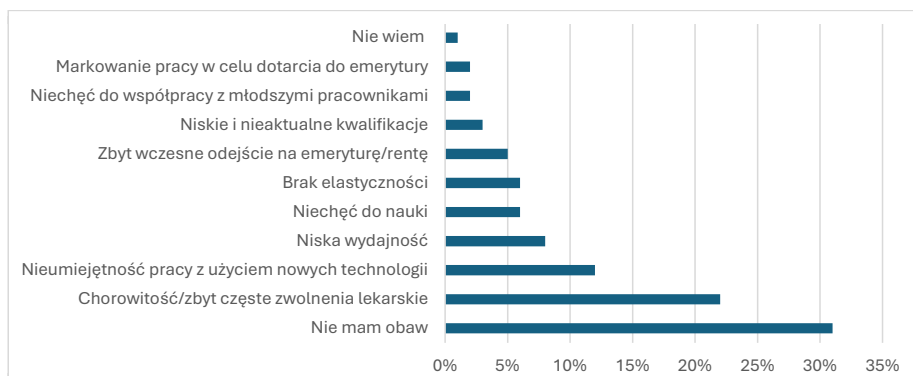
6 Liwiński, J., Sztanderska, U. (2013). *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach.* Uniwersytet Warszawski, s. 6.

7 Gajowiak, M., Libertowska, A. (2022). Age management in the context of demographic crisis – selected survey findings concerning the SME population in the Poznań county. *Polityka Społeczna*, 18(1), s. 32.

że zarządzanie wiekiem „jako odnoszące się do wszystkich grup pracowników, i tak będzie częściej stosowane w odniesieniu do osób starszych, bo zmiany demograficzne sprawiają, że grupa ta będzie w kolejnych latach coraz liczniejsza, więc siłą rzeczy pracodawcy będą zmuszeni do stosowania narzędzi zapewniających wysoką wydajność ich pracy”⁸. Zgodnie z powyższym podejściem zarządzanie wiekiem jest de facto zarządzaniem ukierunkowanym na specyfikę potrzeb i uwarunkowań funkcjonowania pracowników w poszczególnych przedziałach wiekowych.

Wskazuje się, że dojrzały pracownicy (50+) posiadają doświadczenie, wiedzę i umiejętność praktycznego zastosowania wiedzy w realizacji konkretnych zadań, z kolei osoby młodsze mają więcej energii oraz wiedzę i umiejętności związane z wykorzystaniem nowych technologii⁹. Kompetencje i walory powyższe są względem siebie komplementarne, co może prowadzić do korzyści, które będą generowane przez zespoły zróżnicowane. Pomimo to pracodawcy mają obawy związane z zatrudnianiem starszych pracowników. W kwestii tej warto spojrzeć na wyniki badania, które zostały zaprezentowane na wykresach 1 i 2. Pokazują one wyraźnie, że niektóre obawy, np. związane z kluczowym czynnikiem zatrudnienia jakim jest efektywność, występują dużo silniej w przypadku pracodawców, którzy nie zatrudniali osób starszych. Można zatem wysnuć wniosek, że rzeczywistość pozytywnie weryfikuje wątpliwości w tym zakresie.

Wykres 1. Obawy wobec pracowników w podeszłym wieku w opinii pracodawców, którzy zatrudniali już takie osoby

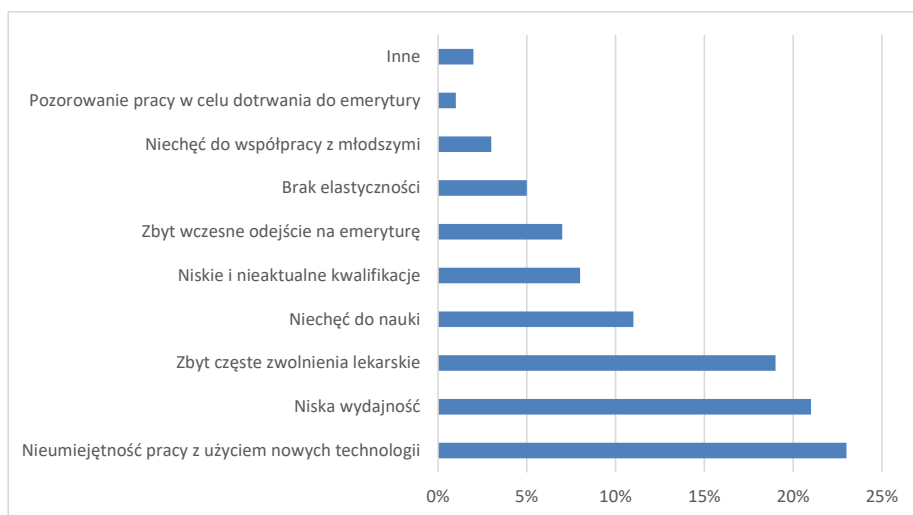


Źródło: Sawicki, J. (red.) (2013). *Sytuacja osób powyżej 50. i 60. roku życia na rynku pracy Dolnego Śląska*. Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej, s. 102.

8 Liwiński, J., Sztanderska, U. (2013). *Standardy...*, op. cit., s. 6.

9 Pulut, S. (2021). *Zarządzanie...*, op. cit., s. 16.

Wykres 2. Obawy wobec starszych pracowników w opinii pracodawców, którzy nie zatrudniali takich osób



Źródło: Sawicki, J. (red.) (2013). *Sytuacja osób powyżej 50. i 60. roku życia na rynku pracy Dolnego Śląska*. Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej, s. 102.

Wskazuje się, że warto zatrudniać młodszych i starszych. Różnorodność pracowników daje możliwość szybszej reakcji na często dynamicznie się zmieniające warunki rynkowe. Ułatwia dostosowanie do potrzeb zróżnicowanych klientów¹⁰. Wskazuje się na szereg korzyści funkcjonowania zespołów zróżnicowanych wiekowo. Do najczęściej wskazywanych przez specjalistów w zakresie HR można zaliczyć: dzielenie się wiedzą (55%), wyższą jakość obsługi klienta (14% wskazań) oraz wzrost innowacyjności (7% wskazań)¹¹. Na kwestię transferu wiedzy w tego typu zespołach uwagę zwracają także inni autorzy¹².

Otwarte pozostaje jednak pytanie, czy korzyści powyższe są dostrzegane przez pracodawców i menadżerów i w efekcie, czy są prowadzone działania ukierunkowane na wykorzystanie potencjalnych możliwości z tym związanych. Z perspektywy zarządczej należy również pamiętać o zagrożeniach, które są związane z zatrudnianiem osób starszych, przykładowe zostały zaprezentowane w Tabeli 1. W powyższym

10 Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010). *Z wiekiem...*, op. cit., s. 7.

11 Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141–156.

12 Lubrańska, A. (2016). Age-Diverse Teams in the Organization. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(3–4), s. 83.

kontekście pojawia się istotne pytanie: Czy istnienie potencjalnych zagrożeń nie przeważa w percepcji osób zarządzających i czy to właśnie te zagrożenia nie determinują podejmowanych przez nich decyzji?

Tabela 1. Korzyści i zagrożenia związane z wdrożeniem koncepcji zarządzania wiekiem

Korzyści	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • ograniczenie kosztów rekrutacji i selekcji; • efektywniejsze wykorzystanie potencjału starszych pracowników i zwiększenie ich motywacji do pracy; • możliwość korzystania z wiedzy i doświadczenia starszych osób przez młodszych pracowników; <ul style="list-style-type: none"> • mniejsza fluktuacja kadr; • zmniejszenie kosztów pracy dzięki dofinansowaniu wdrożenia zarządzania wiekiem z funduszy europejskich; • budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy i zaufania do niego wśród interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych; <ul style="list-style-type: none"> • przełamanie negatywnych stereotypów dotyczących osób w wieku 50+; • przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek; <ul style="list-style-type: none"> • zwiększanie siły nabywczej osób w wieku 50+ dzięki dochodom z pracy, zmniejszanie kosztów świadczeń społecznych oraz ograniczanie skali społecznego wykluczenia 	<ul style="list-style-type: none"> • problemy zdrowotne pracowników starszych i związane z nimi absencje; • preferowanie stabilizacji i rutyny w pracy, co może stanowić źródło oporu wobec zmian; • niechęć do podnoszenia kwalifikacji skutkująca niedopasowaniem do potrzeb firmy; • odtwórcze podejście do pracy; <ul style="list-style-type: none"> • brak zainteresowania kontynuowaniem zatrudnienia w momencie nabycia praw emerytalnych; • koszty odpraw

Źródło: Bombiak, E. (2016). Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów. W: J.T. Toruński, M. Chrząścik (red.). *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku* (s. 74). Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.

Kwestią dosyć oczywistą jest fakt, że – jak pokazują wnioski z badań – występują różnice w postawach zawodowych między pracownikami reprezentującymi poszczególne grupy. Przykładowo, jak wskazują analizy prowadzone przez Baran i Kłós, osoby młodsze zdecydowanie częściej wykazują chęć rozwijania swoich kompetencji (co nie powinno zaskakiwać), z kolei pracownicy starsi (czego również można było oczekiwać) częściej niż młodsze osoby wskazują na potrzebę

przebywania w stałym, mało zmiennym otoczeniu oraz na chęć stabilizacji swoich osiągnięć¹³. „Starsi pracownicy od swojego miejsca pracy oczekują jasnych reguł funkcjonowania, stabilności zatrudnienia, przejrzystości w realizacji ścieżki kariery, ograniczenia nadmiernych wyzwań. Starsze pokolenie, zarówno w środowisku pracy, jak i na co dzień preferuje konserwatywne wartości, np. tradycyjny podział ról społecznych i różne wzorce karier dla kobiet i mężczyzn”¹⁴. Z kolei wśród osób młodszych oprócz bezpieczeństwa i stabilizacji bardzo ważną rolę wśród wartości w pracy odgrywają wynagrodzenie i możliwość prowadzenia preferowanego stylu życia¹⁵. Przykładowo, powyższe różnice powinny skutkować systemem motywacyjnym, który będzie potencjalnie dostosowany do oczekiwań i preferencji poszczególnych grup.

Wybrane praktyki w zakresie zarządzania wiekiem

W literaturze wskazuje się jednak, że wiele polskich firm nie docenia i nie potrafi wykorzystać potencjału i umiejętności dojrzałych pracowników, którzy mogą być lojalnymi i wartościowymi pracownikami, generującymi zysk¹⁶. Aby skutecznie ten potencjał wykorzystać, kluczowe jest właściwe zarządzanie wiekiem. Należy jednak pamiętać, że jak wskazywano wcześniej, określenie to ma charakter pewnego uproszczenia – nie jest możliwe zarządzanie wiekiem jako takim¹⁷. W znacznej mierze zarządzanie wiekiem można sprowadzić do „realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku”¹⁸. Tak jak zostało to zaprezentowane w Tabeli 2, wskazuje się, że kwestie zarządzania wiekiem powinny być rozpatrywane na poziomie strategicznym oraz ukierunkowane na inkluzję strategiczną wszystkich

-
- 13 Baran, M., Kłos, M. (2014). Pokolenie Y – prawda i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, s. 926.
 - 14 Lubrańska, A. (2024). Wartości zawodowe seniorów w kontekście rodzaju i stanowiska pracy. *Polityka Społeczna*, 1, s. 12.
 - 15 Zwardoń-Kuchciak, O. (2021). Wartości cenione w pracy i oczekiwania zawodowe przedstawicieli drugiej kohorty pokolenia Z. *Psychologia Wychowawcza*, 21, 71–82.
 - 16 Pulut, S. (2021). Zarządzanie..., op. cit., s. 16; Gajowiak, M., Libertowska, A. (2022). Age management..., op. cit.
 - 17 Dernowska, N., Kopertyńska, M., Stefaniuk-Żygadło, K., (2023). Funkcjonowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo w praktyce przedsiębiorstw. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 151(2), 30–44.
 - 18 Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010). *Z wiekiem...*, op. cit., s. 3.

pracowników, w tym tych, którzy znajdują się w grupie pracowników 50+. Warunkiem takich działań nie powinno być jedynie uznanie odmienności pracowników dojrzałych, ale wskazywane wcześniej świadome zarządzanie różnorodnością.

Tabela 2. Strategiczne zarządzanie wiekiem wobec ekskluzji i inkluzji w ramach zarządzania różnorodnością

Kontinuum od ekskluzji dojrzałych pracowników do inkluzji strategicznej					
	Strategia reaktywna	Strategia reaktywna	Strategia proaktywna I generacji	Strategia proaktywna II generacji	Strategia proaktywna III generacji
Ekskluzja pracowników dojrzałych	Brak wykwalifikowanych pracowników i oparcie zatrudnienia na starszych, bezrobotnych pracownikach i ich przeszkoleniu	Odpowiedź na obniżenie sprawności fizycznej pracowników starszych i dostosowanie warunków pracy do poziomu ich sprawności i zdrowia	Odpowiedź na umożliwienie starszym pracownikom wykonywania pracy poprzez promocję zdrowia i szkoleń	Odpowiedź na problem transferu wiedzy i doświadczenia w organizacji	Realizowana jako forma zapewnienia równych szans wszystkim zatrudnionym
	Przyznanie różnorodności wartości				
	Uznanie istnienia odmienności pracowników dojrzałych			Zarządzanie różnorodnością	
	Inkluzja partykularna Inkluzja instrumentalna Inkluzja wymuszona		Inkluzja oparta na wartościach Inkluzja strategiczna		
	INKLUZJA				

Źródło: Warwas, I., Sołtys, A. (2018). Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 121(2), s. 17.

W efekcie podkreśla się, że istota zarządzania wiekiem jest silnie powiązana z zarządzaniem zasobami ludzkimi i powinna być ukierunkowana na stworzenia jak najlepszych warunków do wykorzystania tychże zasobów dla realizacji celów przedsiębiorstwa¹⁹. Zagadnienie powyższe jest dosyć często podejmowane w literaturze przedmiotu. Jednocześnie jednak, jak pokazuje przeprowadzona analiza, wciąż istnieje luka badań empirycznych i opracowań związanych bezpośrednio z grupą pracowników w wieku 50–65 lat, co należy uznać za pierwszy i kluczowy wniosek z prowadzonej analizy.

Prowadzony przegląd literatury, którego część została zaprezentowana w powyższym opracowaniu, prowadzi do szeregu bardziej szczegółowych wniosków i rekomendacji w powyższym zakresie. Do kluczowych wniosków można zaliczyć:

1. Polskie przedsiębiorstwa relatywnie rzadko stosują świadome zarządzanie wiekiem. Stwierdza się niewielki stopień wykorzystywania narzędzi z tym związanych. Można się zastanawiać nad przyczynami takiego stanu rzeczy, co powinno stanowić jedno z kluczowych pytań badawczych w omawianym zakresie. Wydaje się, że w znacznej mierze wynika to z niskiej świadomości korzyści uporządkowanych działań w tym zakresie. W konsekwencji jawi się potrzeba uświadamiania przedsiębiorców i przekonywania ich do ww. działań. Powinno się to odbywać z jednej strony wskutek działań uświadamiająco-edukacyjnych, a z drugiej – wiązać z systemem zachęt dla przedsiębiorców, które byłyby ukierunkowane na zatrudnianie i rozwijanie kompetencji pracowników w wieku 50+. Niezmiernie istotne jest stymulowanie działań przedsiębiorców poprzez wdrażanie rozwiązań ułatwiających osobom 50+ funkcjonowanie na rynku pracy oraz prowadzenie kampanii informacyjnych, promujących dobre praktyki w omawianym zakresie²⁰.
2. Analiza danych z literatury przedmiotu wskazuje na istniejące różnice kompetencyjne w poszczególnych grupach wiekowych. Można nawet spotkać opracowania, wskazujące na fakt, że im starszy jest pracownik, tym jego zasób w powyższym zakresie jest mniejszy²¹. Wydaje się, że powyższe podejście jest zbyt dużym uproszczeniem. W tekście wskazywano zalety i wady zatrudniania pracowników 50+. Kwestią kluczową jest diagnoza najważniejszych zalet (które mogą być różne

19 Dernowska, N., Kopertyńska, M., Stefaniuk-Żygadło, K. (2023). Funkcjonowanie zespołów..., op. cit.

20 Lipińska-Grobelny, A. (2024). Starzenie się 4.0 a rynek pracownika. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 159(5), 24–36.

21 Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- w przypadku poszczególnych branż i rynków) i umiejętne ich wykorzystywanie. Przykładowo osoby starsze, które mają uprawnienia do świadczeń emerytalnych, sygnalizują zdecydowanie większą chęć pracy zgodnej z zainteresowaniami, powinna więc być ona dla nich źródłem satysfakcji²².
3. W literaturze naukowej wskazuje się, że podejście do starszych pracowników może być zróżnicowane i zależy od wielu uwarunkowań, np. wykształcenie, wiek, płeć czy specyfika lokalnego rynku pracy²³. W konsekwencji nie można oczekiwać, że uda się opracować jeden uniwersalny i możliwy do zastosowania w każdej sytuacji zestaw narzędzi służących efektywnemu zarządzaniu osobami 50+, a zwłaszcza zespołami międzypokoleniowymi.
 4. Świadome zarządzanie wiekiem oznacza zarządzanie rozwojem i karierą zawodową z uwzględnieniem wieku pracowników. Do działań w tym zakresie można zaliczyć aktywności związane z: a) efektywnym pozyskiwaniem pracowników w wieku 50+; b) kształceniem, szkoleniem i rozwojem kompetencji oraz rozwojem ich kariery zawodowej; c) organizacją warunków pracy, a w sposób szczególnie z organizacją stanowiska pracy; d) ochroną i promocją zdrowia; e) odejściem na emeryturę²⁴. W opisywanym zestawie działań w odniesieniu do osób 50+ szczególnie ważne może być i powinno być wykorzystywanie mentoringu. Jest to specyficzna forma współpracy, która łączy mniej oraz bardziej doświadczonych pracowników, stwarzając okazję do uczenia się i rozwoju dla obu stron. Warto również włączać omawiane osoby do zespołów projektowych jako doradców czy ekspertów, co powinno pozytywnie wpływać na ich motywację przez uznanie doświadczenia i wiedzy.
 5. Istniejące stereotypy wskazują, ale również powodują, że pracownicy 50+ są mniej zmotywowani, wykazują mniejszy entuzjazm do nauki, co przekłada się na mniej chętnie uczestniczenie w szkoleniach, są często bardziej oporni na zmiany czy też mniej ufni. Poszerzona analiza na podstawie 418 badań znalazła silne potwierdzenie jedynie w przypadku drugiego z nich. Sytuacja powyższa pokazuje, że omawiana grupa pracowników jest często oceniana właśnie na bazie stereotypów, co może również być podstawą podejmowanych decyzji

22 Kądziołka-Sabanty, H. (2018). Zarządzanie pracownikami w wieku przedemerytalnym w sektorze motywowania i wzmacniania zaangażowania do aktywności zawodowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 511, 93–102.

23 Żerkowska-Balas, M. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych pracowników – analiza empiryczna. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52, 267–277.

24 Bombiak, E. (2016). Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych. W: J.T. Toruński, M. Chrzęścik (red.). *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku* (s. 65–76). Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.

zarządczych. W rzeczywistości natomiast pracownicy z omawianej grupy powinni być po prostu traktowani inaczej. Przykładowo w zakresie motywowania osoby 50+ mogą być bardziej wrażliwe na narzędzia niefinansowe, warto doceniać niską absencję, zapewniać dodatkowe wsparcie w zakresie IT, angażować ich w zadania wymagające doświadczenia, np. dokumentowanie procedur, czy też zadbać dodatkowo o ergonomię miejsca pracy i profilaktykę zdrowotną lub prywatną opiekę zdrowotną.

Zakończenie

Podsumowując, należy podkreślić, że pracownicy w wieku 50+ są grupą, która posiada cechy charakterystyczne powodujące, że można ją traktować odrębnie. Osoby do niej należące posiadają swoją specyfikę, a jednocześnie funkcjonują w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Uzasadnione jest podejmowanie względem nich odpowiednich działań w celu maksymalizacji efektywności ich pracy oraz (co jest istotne z perspektywy zmian demograficznych) w celu utrzymania starszych pracowników jak najdłużej na rynku pracy.

W przypadku pracowników 50+ konieczne jest dalsze eliminowanie stereotypów, bardziej zakorzenionych w organizacjach tradycyjnych niż opartych na wiedzy, a także sukcesywne wzmacnianie pozytywnego wizerunku dojrzałych pracowników. Celowa i przydatna, a więc rekomendowana, jest promocja wizerunku firmy przyjaznej „pracownikom srebrnym”, rzetelne tworzenie dobrych praktyk i ich upowszechnianie wraz z określeniem możliwości transferu do innych organizacji. Aby kwestie te skutecznie realizować, konieczne jest prowadzenie właściwych opracowań empirycznych, natomiast w zakresie zarządzania w sposób szczególny należy:

1. Stosować indywidualne podejście, dostosowywać zadania do doświadczenia i umiejętności pracowników 50+, doceniając ich wiedzę i zaangażowanie.
2. Dbać o rozwój kompetencji. Pracownicy 50+ w pewnych obszarach mają deficyt kompetencyjny, zatem warto inwestować w szkolenia z nowych technologii i miękkich umiejętności, aby zwiększyć ich efektywność i pewność siebie.
3. Stosować podejście elastyczne, warto zastanowić się nad elastycznymi godzinami pracy i zdalnymi formami zatrudnienia, co poprawi równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Bibliografia

- Baran, M., Kłos, M. (2014). Pokolenie Y – prawda i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, 923–929.
- Bombiak, E. (2016). Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów. W: J.T. Toruński, M. Chrzęścik (red.). *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku* (s. 65–76). Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.
- Dernowska, N., Kopertyńska, M., Stefaniuk-Żygadło, K. (2023). Funkcjonowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo w praktyce przedsiębiorstw. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 151(2), 30–44.
- Gajowiak, M., Libertowska, A. (2022). Age management in the context of demographic crisis – selected survey findings concerning the SME population in the Poznań county. *Polityka Społeczna*, 18(1), 31–36.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141–156.
- https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/zarządzanie-roznorodnoscia-w-organizacji (dostęp: 22.05.2025).
- Kołodziejczyk, W. (2022). Kształcenie i doskonalenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w czasie dynamicznych przemian społeczeństwa. *The Prison Systems Review*, 117, 109–126.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kądziołka-Sabanty, H. (2018). Zarządzanie pracownikami w wieku przedemerytalnym w sektorze motywowania i wzmacniania zaangażowania do aktywności zawodowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 511, 93–102.
- Lipińska-Grobelny, A. (2024). Starzenie się 4.0 a rynek pracownika. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 159(5), 24–36.
- Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010). *Z wiekiem na plus+*. Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. PARP, Uniwersytet Warszawski.
- Liwiński, J., Sztanderska, U. (2013). *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*. Uniwersytet Warszawski.
- Lubrańska, A. (2016). Age-Diverse Teams in the Organization. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(3–4), 69–83.
- Lubrańska, A. (2024). Wartości zawodowe seniorów w kontekście rodzaju i stanowiska pracy. *Polityka Społeczna*, 597(1), 10–18.

- Malara, Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pulut, S. (2021). Zarządzanie wiekiem w organizacji jako antidotum na wykluczenie społeczne osób starszych. *Archiwum Wiedzy Inżynierskiej*, 6(1), 16–19.
- Sawicki, J. (red.) (2013). *Sytuacja osób powyżej 50. i 60. roku życia na rynku pracy Dolnego Śląska*. Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej.
- Warwas, I., Sołtys, A. (2018). Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 121(2), 9–22.
- Zwardoń-Kuchciak, O. (2021). Wartości cenione w pracy i oczekiwania zawodowe przedstawicieli drugiej kohorty pokolenia Z. *Psychologia Wychowawcza*, 63(21), 71–82.
- Żerkowska-Balas, M. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych pracowników – analiza empiryczna. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52(3), 267–277.

Rozdział 7

Wpływ różnorodności pokoleniowej na rozwój pracownika na przykładzie sieci hoteli PURO

The impact of generational diversity on employee development on the example of the PURO hotel chain

Teresa Mikulska

Społeczna Akademia Nauk

Streszczenie

Niniejszy artykuł koncentruje się na analizie, w jaki sposób zróżnicowanie pokoleniowe w zespołach pracowniczych wpływa na indywidualny rozwój zawodowy pracowników sieci hoteli PURO. Scharakteryzowano cztery główne pokolenia pracowników: baby boomers, pokolenie X, Y oraz Z, z czego poddano badaniom i analizie pokolenia X, Y i Z. Przeanalizowano relacje między wielopokoleniowymi zatrudnionymi pracownikami w sieci hoteli, ich odczuciami co do tych relacji i środowiska pracy, w jakim pracują, oraz spostrzeżenia, jakie sami posiadają. Spostrzeżenia z analizy porównano pod kątem różnych grup zawodowych i stanowisk. Postawiona hipoteza badawcza została potwierdzona na podstawie przeprowadzonych badań, które wskazały, że różnorodność pokoleniowa wpływa na rozwój zawodowy pracowników oraz poczucie komfortu lub jego braku w pracy i jest to niezależne od wykonywanego zawodu oraz charakteru pracy. Okazało się, że różnorodność pokoleniowa może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na rozwój pracowników, w przypadku każdego pokolenia. Wykazano, że elastyczne podejście do zarządzania różnorodnością w zespołach może prowadzić

do większej satysfakcji zawodowej, lepszej współpracy między pracownikami oraz efektywniejszego wykorzystania zasobów ludzkich w sieci hoteli PURO.

Słowa kluczowe: różnorodność pokoleniowa, pracownik, zarządzanie zasobami ludzkimi, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z, sieć hoteli PURO, kadra menedżerska, pracownicy biurowi, technicy, specjaliści, zespół

Abstract

This thesis focuses on analyzing how generational diversity in work teams affects the individual professional development of employees of the PURO hotel network. The paper characterizes four main generations of employees: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z were studied and analyzed. The relationships between multigenerational employees in the hotel chain, their feelings about these relationships, the environment they work in, and their insights have been analyzed. The perceptions from the analysis were compared in the context of different professional groups and positions. The research hypothesis set in the study was confirmed; according to the research conducted, generational diversity influences the professional development of employees and the feeling of comfort or lack thereof at work and this is independent of the profession and the nature of work. The research findings indicate that generational diversity can have both positive and negative effects on employee development, for each generation. The study shows that a flexible approach to managing diversity in teams can lead to higher job satisfaction, better cooperation between employees and more efficient use of human resources in the PURO hotel network.

Keywords: generational diversity, employee, human resource management, generation X, generation Y, generation Z, PURO hotels, managerial staff, office workers, technicians, specialists, team

Wstęp

Współczesny rynek pracy charakteryzuje się rosnącą różnorodnością pokoleniową, która staje się kluczowym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. Pokolenia – baby boomers, X i Y osiągają nowe etapy rozwoju zawodowego,

a pokolenie Z dopiero co wchodzi na rynek pracy. W takich sytuacjach organizacje muszą coraz bardziej dostosowywać swoje strategie zarządzania, aby sprostać zróżnicowanym potrzebom i oczekiwaniom pracowników. Każde pokolenie jest odmienne, odznaczają je inne wartości, styl życia i pracy oraz charakter stosowanych technologii. Mają one również kompletnie różne oczekiwania co do rozwoju swoich karier zawodowych. W branży hotelarskiej, w której praca zespołowa i bezpośredni kontakt z klientem odgrywają kluczową rolę, różnorodność pokoleniowa staje się szczególnie istotna. Sieć hoteli PURO, będąca przykładem nowoczesnej organizacji, która kładzie duży nacisk na innowacyjność i elastyczność, stanowi interesujący *case study* do analizy wpływu różnorodności pokoleniowej na rozwój pracownika. PURO Hotels jako marka stawia na wysoką jakość i nowoczesne rozwiązania, przyciągając pracowników z różnych grup wiekowych, co stwarza unikalne wyzwania i szanse w zarządzaniu różnorodnością przedsiębiorstwa.

Postawiono hipotezę badawczą, która wskazuje, że różnorodność pokoleniowa wpływa na rozwój zawodowy pracownika oraz na poczucie komfortu pracy niezależnie od wykonywanego zawodu i charakteru aktywności. Problem badawczy uwzględniał specyfikę wykonywanego zawodu oraz charakter zatrudnienia w sieci hoteli PURO. W pracy zaprezentowana została charakterystyka poszczególnych pokoleń obecnych na rynku pracy, co pozwala na głębsze zrozumienie ich specyficznych potrzeb i oczekiwań. Przeanalizowano specyfikę różnych zawodów w branży hotelarskiej, co umożliwi identyfikację zależności między różnorodnością pokoleniową a rozwojem pracowników na różnych stanowiskach pracy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi a rozwój pracownika

Zarządzanie zasobami ludzkimi to proces, którego celem jest efektywne wykorzystywanie możliwości i umiejętności każdej zaangażowanej osoby. Efektem poprawnego procesu zarządzania jest rozwój zarówno pracodawcy, jak i pracownika, który uzyskuje się dzięki tworzeniu warunków pracy pozwalających na: utrzymanie jakości, możliwości ciągłego rozwoju z zastosowaniem innowacji, jak również dzięki pracy zespołowej¹.

O możliwości rozwoju osobistego w pracy można mówić w momencie, gdy pracownikowi podczas wykonywania jego obowiązków towarzyszy szereg pozytywnych

1 Harasim, W. (2010). Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 1(102), 8–33.

aspektów rozwojowych, jak na przykład ciągłe poszerzanie kompetencji, poczucie wolności i autonomii. Dodatkowym atutem są zdarzenia, kiedy człowiek podczas otaczającego go klimatu pracy potrafi utożsamiać się z wartościami, jakie firma promuje, i jest to zgodne z jego wewnętrznymi przekonaniami². Rozwój zawodowy jest skutkiem odpowiedniej motywacji, samorealizacji i naśladowania wzorców, które inspirują. Czynniki te wpływają na stan psychologiczny, który ukierunkowuje człowieka i wprawia go w gotowość do podejmowania ryzyka zarówno w życiu prywatnym, jak i w pracy³.

Zarządzać można ludźmi oraz środowiskiem pracy, co często związane jest z wpływem na rozwój pracownika. Coraz częściej osoby szukające pracy zaczynają zwracać uwagę na aspekty takie jak: jakość sprzętów, na których działa firma, panujące warunki, tj. czystość w miejscu pracy, hałas czy intensywność oświetlenia. Natomiast, gdy ludzie zmieniają pracę, wielokrotnie uwarunkowują swoją decyzję złą atmosferą pracy w zespole, w którym nie są w stanie dłużej podejmować wykonywanego zawodu⁴.

Metody zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi to kierowanie ogółem pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie, którego wpływ przekłada się na zasoby materialne i finansowe firmy, co z kolei pozwala na sprawne funkcjonowanie organizacji. Literatura przedmiotu opisuje, że zarządzanie zasobami ludzkimi kładzie szczególny nacisk na potencjał ludzki, ponieważ to on stanowi napęd rozwojowy każdej firmy⁵.

W zarządzaniu pracownikami najważniejszy jest profesjonalizm, który pozwala na kompetentność oraz efektywne działanie. Gdy menedżer, kierownik lub właściciel

-
- 2 Poczrowski, A., Pauli, U. (2013). Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 9–22; Lipowska, J. (2013). Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(1), 23–33.
 - 3 Mierzwińska, L., Ujda-Dyńska, B. (2023). Czynniki motywacji wewnętrznej jako determinanta efektywności pracowników. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, 3, 39–52.
 - 4 Sugiarti, E. (2022). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1).
 - 5 Sępek, M. (2010). Zarządzanie zasobami ludzkimi. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Debiuty doktorantów*, 11(11), 52–59.

firmy zarządza ludźmi, powinien posiadać ogromną wiedzę, znać etykę zawodową, cechować się samodzielnością oraz mieć zdolność przystosowywania się do zmian. Umiejętności te przekładają się na efektywne działanie i kierowanie ludźmi. Dodatkowymi atutami mogą być cechy takie jak wszechstronność, niezależność, elastyczność czy umiejętność rozwiązywania problemów⁶. Przykładami metod zarządzania zasobami ludzkimi opisywanymi w literaturze mogą być między innymi:

- kontrolowana manipulacja, określająca zakres i tempo pracy, nakierowywana w stronę pełnej autonomii pracownika⁷,
- szkolenie pracowników w celu zwiększania ich kompetencji zawodowych,
- pragmatyczne przywództwo skierowane do ludzi i ich wyniki,
- kształtowanie kultury organizacji poprzez kierowanie się wartościami,
- kształtowanie satysfakcji i zaangażowania pracowników,
- zarządzanie różnorodnością,
- kształtowanie wynagrodzeń, które są odpowiednie względem osiągniętych zysków i strat przedsiębiorstwa.

Do dodatkowych atutów prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi zalicza się bezpośredni kontakt pracownika z przełożonym lub ich ocena poprzez przekazywanie feedbacku (informacji zwrotnej), który może być zarówno pozytywny, jak i negatywny, przy czym jednocześnie powinien wpływać na motywację pracownika.

Zarządzanie zasobami ludzkimi zawsze wiąże się z ryzykiem, które obejmuje:

- brak odpowiedniego dialogu, który generuje zazębianie się konfliktów w zespole bądź firmie, co wpływa na demotywację pracownika,
- nieumiejętność zarządzania umiejętnościami pracowników przez menedżera, prowadząca do stagnacji zespołu,
- brak odpowiednio sformułowanych polityk i procedur firmy skutkujące brakiem bezpieczeństwa pracowników,
- przekroczenie granicy stawiania celów przekładające się na zbyt dużą presję,
- brak kontroli kosztów, brak budżetów (lub zbyt małe budżety) przeznaczonych na kwestie zarządzania zasobami ludzkimi (działów HR)⁸.

6 Poczrowski, A., Pauli, U. (2013). Profesjonalizacja..., op. cit.

7 Lipka, A. (2017). Projektowanie eksperymentów w ZZL (na przykładzie badań generacyjnych). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(2), 79–90.

8 Berhil, S., Benlahmar, H., Labani, N. (2019). A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. *Indonesian Journal of Electrical Engineering & Computer Science*, 18(1), 32–40.

Zarządzanie środowiskiem pracy

Z badań przeprowadzonych przez amerykańskich naukowców, w celu określenia wpływu środowiska pracy na rozwój kariery, wynika, że w dzisiejszych czasach, aby pracownik mógł się samodoskonalić, musi mieć do tego zapewnione odpowiednie środowisko pracy, co za tym idzie, dana firma powinna zapewnić mu godne warunki pracy. Do takich warunków należą:

- **środowisko fizyczne**, na które składają się wygodne stanowisko pracy, czyste powietrze, odpowiednio dobrane kolory otoczenia, odpowiednie oświetlenie i melodyjna muzyka;
- **środowisko niefizyczne**, do którego zaliczają się atmosfera pracy pracowników, dobrobyt pracowników, poprawne relacje między pracownikami a liderami.

Komfortowo dobrane zarówno środowisko fizyczne, jak i niefizyczne sprzyjają wydajności pracowników, ich zaangażowaniu, co z kolei przekłada się na profity dla pracodawcy i lepszy wizerunek firmy⁹.

Coraz częściej przedsiębiorstwa stawiają na innowacyjne podejście do zarządzania środowiskiem pracy, tak aby miejsce wykonywania zawodu miało wpływ na jakość życia człowieka. Innowacyjność ta polega na zapewnieniu bezpieczeństwa pracy, odpowiednich relacji wewnętrznych, dostępu do edukacji (np. kursy językowe), jak również zapewnieniu prywatnej ochrony zdrowia. Dodatkowo wprowadzane są do firmy wartości, które określają środowisko i warunki pracy przedsiębiorstwa. Innowacją może być także wdrażanie elastycznych godzin pracy czy wspieranie rodziców – zarówno matek, jak i ojców – poprzez dodatkowe dni wolne lub wydłużone okresy urlopów. Coraz częściej wspiera się również zdrowy tryb życia poprzez dodatkowe profity dla pracowników uprawiających sporty¹⁰.

Jedną z odmian zarządzania środowiskiem pracy jest praca w grupach, która w przeważającym stopniu ma wiele zalet, jak na przykład wprowadzanie różnorodności względem hierarchii w strukturze organizacji lub względem zdobytego doświadczenia oraz wieku. Warto także wspomnieć o wadach, takich jak powstawanie konfliktów i ich zażębianie się, które często są skutkiem nieodpowiedniego doboru zespołu. Na przykład, gdy przewagą grupy są ekstrawertycy lub gdy pojawia się duża liczba osób będących na podobnych stanowiskach¹¹. Problemy zaczynają się także, gdy ludzie wchodzić w sfery społeczne, które mają skrajnie odmienne wymagania

9 Sugiarti, E. (2022). *The Influence...*, op. cit.

10 Stawicka, E. (2012). *Innowacje społeczne w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim w środowisku pracy*. SGGW.

11 Poczrowski, A., Pauli, U. (2013). *Profesjonalizacja...*, op. cit.

niż ich osobowości, wówczas są zniechęceni lub nawet wyobcowani, co powoduje negatywny i hamujący wpływ na ich rozwój zawodowy. Tworzenie pozytywnych więzi i relacji z innymi ludźmi, oprócz wpływu na środowisko pracownicze, przekłada się także na realizację i osiąganie celów przedsiębiorstwa, co łącznie kształtuje firmę i zapewnia jej nieustający rozwój¹².

Pokolenia na rynku pracy

Na współczesnym rynku pracy istnieje co do zasady kilka pokoleń, najczęściej w literaturze oraz codziennym środowisku pracy wspomina się o pokoleniach X, Y oraz Z, natomiast wartym uwagi jest również pokolenie baby boomers¹³. Pokolenia definiować można na różne sposoby – w aspekcie pracy pokoleniem nazywa się grupę ludzi w zbliżonym wieku, o podobnej fazie cyklu życia i sytuacji życiowej, posiadającej wspólny system wartości i światopogląd, który najczęściej ukształtowany został podczas dojrzewania. Takie jednostki osobowe posiadają identyczne oczekiwania od życia, mają wspólne systemy wartości i zbliżone kręgi kulturowe¹⁴.

Tabela 1. Wykaz pokoleń dominujących na rynku pracy

Nazwa pokolenia	Lata urodzenia
Baby boomers	1946–1964 r.
X (iksy)	1965–1979 r.
Y (igrek)	1980–1996 r.
Z (zetki)	>1996 r.

Źródło: Gwarek, A., Samitowska, W., Smoguła, M. (2014). Zderzenie pokoleń a rynek pracy. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 114, 127–142.

- 12 Berzyn, A., Koziół, J. (2021). Sprawozdanie z badań „Przebaczenie sobie jako predyktor prokrastynacji w czasie pandemii COVID-19. Badania wśród nauczycieli”. *Zeszyty Studenckiego Ruchu Naukowego Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach*, 30(1), s. 20.
- 13 Twenge, J.M. (2023). *Pokolenia. Prawdziwe różnice między pokoleniami X, Y, Z, baby boomersami i cichym pokoleniem oraz co one oznaczają dla przyszłości zachodniego świata*. Smak Słowa.
- 14 Warwas, I., Wiktorowicz, J., Jawor-Joniewicz, A. (2019). *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Baby boomers

Generacja baby boomers najczęściej opisywana jest w literaturze obcojęzycznej, głównie amerykańskiej, gdyż to właśnie tam rzutuje największy kultowy obraz tego pokolenia jako wyżu demograficznego. Przedstawiają urodzonych w latach 40.–60. jako żywiołowych, długowłosych, zbuntowanych młodych-dorosłych, którzy teraz znajdują się u schyłku starości. Obecnie na rynku pracy osoby te uważa się za ogromnych pesymistów, co po części uwarunkowane jest aktualnym wiekiem tego pokolenia. Dodatkowo duży wpływ na negatywne postrzeganie świata tej generacji ma status majątkowy, w którym się znajdują, uważając bowiem, że jest on znacznie gorszy niż ich rodziców, gdy byli w tym samym wieku.

Główne wartości, którymi pokolenie kieruje się w pracy, to wiara w posłuszeństwo, zasady i autorytet. Zdecydowanie generacja ta woli podążać za sprawiedliwością, rozróżniając dobro od zła. Pracownicy tej generacji dbają o szczegóły, cechuje ich wysoka dyscyplina pracy, przy czym nie brakuje im pewności siebie. Dobrze znanym im hasłem jest praca zespołowa, którą praktykują na co dzień. Boomersi, żyjąc w czasach obecnych, są gotowi stawiać czoła trudnym zadaniom dla uzyskania przychodów materialnych¹⁵.

Pokolenie X

Pokolenie X to osoby dorastające w okresie kryzysu gospodarczego, upadku tradycyjnych instytucji, głębokich przeobrażeń strukturalnych w społeczeństwie, a także osoby dojrzewające w czasach wzrastającej roli konsumpcjonizmu i mediów w życiu społecznym¹⁶.

Generacja ta charakteryzuje się przede wszystkim małą mobilnością zawodową i geograficzną w stosunku do innych pokoleń, jest zwolennikiem tradycji również w aspektach pracy i ścieżki kariery. Generację X opisuje się często jako pracoholików, gdzie praca stanowi dla nich wartość samą w sobie, co wpływa na dużą cierpliwość względem awansu oraz podwyżki. Niemniej jednak dla tego pokolenia życie prywatne często znajduje się na drugim miejscu w ich hierarchii wartości, zaraz po pracy, która stawiana jest na pierwszym miejscu. Ikisy posiadają wysoką etykę pracy, są wysoce lojalne wobec pracodawcy. Pokolenie te potrafi być sceptyczne oraz szybko dostrzega niekompetencje współpracowników, a jakiegokolwiek szkolenia lub innowacje odbierane są bardzo rzetelnie i z poszanowaniem względem miejsca pracy.

15 Abdullah, M., Alferjany, O.A., Alias, R.B. (2020). Generational differences in values and attitudes within workplace. *Psychology and Education Journal*, 57(9), 1496–1503.

16 Hofman, I., Kępa-Figura, D. (red.) (2014). *Współczesne media. Wartości mediów, t. 2*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Członkowie tej generacji wymagają od młodszych pokoleń cech takich, jakie sami posiadają, ciężko akceptują odmienność. Osoby z pokolenia X, pracując w zespole, potrzebują mocnego poczucia przydatności, gdyż ich motywacja uwarunkowana jest poczuciem satysfakcji i prestiżu. Dane literaturowe wskazują, że pokolenia bardzo wolno adaptują się do nowych uwarunkowań i trudnych realiów panujących na obecnym rynku pracy, przez co towarzyszy im ciągły lęk utraty wypracowanych pozycji, stanowisk czy pracy¹⁷.

Pokolenie Y

Dostępne w literaturze opracowania wskazują, że pokolenie Y różni się od wcześniejszych generacji pod względem mentalności, spojrzenia na świat, postrzegania samego siebie, a także sposobu pracy i poczucia osiągnięć. Reprezentanci pokolenia Y wychowywali się w tak zwanych czasach pokoju oraz w klimatach gospodarki kapitalistycznej, nie miały okazji poznania, czym jest masowe bezrobocie czy stanie w kolejkach. Generacja ta kieruje się uwarunkowaniami takimi jak dom, samochód, laptop, co oznacza roszczeniowość pokolenia oraz jego zapobiegliwość. Faktem jest, że właśnie to pokolenie jest pierwszą z największych grup emigracyjnych w celach zarobkowych¹⁸.

Generacja Y szuka w pracodawcach autorytetów budowanych na doświadczeniu i wiedzy swoich przełożonych, w pracy szanuje u współpracowników mądrość, wielkoduszność oraz odwagę. Pokolenie to w środowisku pracy, poprzez cechy takie jak przekonanie o własnej wyjątkowości, najmniej radzi sobie podczas rozwiązywania sporów, co wpływa na zazębianie się konfliktów. Innymi mankamentami tego pokolenia jest niski poziom dyscypliny w pracy na tle innych generacji oraz wysoka niechęć identyfikowania się z firmą. Igreki w przeciwieństwie do swoich starszych kolegów cenią sobie życie prywatne oraz realizację swoich pasji. Ponadto członkowie tej generacji są przekonani, że znajomość języków obcych oraz nowych technologii, a także ukończenie studiów uprawnia ich do stawiania wysokich wymagań wobec swojego pracodawcy. W pracy dla osób z pokolenia Y ważne jest również nieustanne otrzymywanie informacji zwrotnych, tj.: otwarte

17 Smolbik-Jęczyński, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, 1(14), 89–97.

18 Fazlagić, J.A. (2008). Charakterystyka pokolenia Y. *e-mentor*, 3, 13–16; Albrzychiewicz-Stocińska, A., Robak, E. (2017). Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y – wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 28(1), 147–61; Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 25–39.

omawianie zgłaszanych pomysłów, możliwość aktywnego udziału w spotkaniach zespołowych czy odbywania konsultacji z bezpośrednim przełożonym¹⁹. Warto również zauważyć, że członkowie pokolenia Y szczególnie doceniają przyjazną atmosferę w miejscu pracy, możliwość elastycznego czasu pracy oraz przejrzystość zawodowej ścieżki kariery²⁰.

Pokolenie Z

Generację Z tworzą osoby urodzone w czasach dynamicznego wzrostu istoty Internetu i nowych technologii, w których bezustannie funkcjonują. Dla osób należących do tej grupy świat bez gadżetów elektronicznych czy Internetu jest jedynie abstrakcją. Ludzie należący do tej generacji, w odróżnieniu od poprzednich, są wysoce tolerancyjni, cenią różnorodność i odmienność, co ukształtowało ich osobowość na przestrzeni lat, w których dorastali lub nadal dorastają²¹.

Pokolenie Z w literaturze opisywane jest jako szybkie i chaotyczne, jest to związane ze stylem życia osób należących do tej grupy. Zetki preferują uczyć się na bieżąco, tzw. tu i teraz, wiedzieć wszystko natychmiast, a życie zawodowe i prywatne, w przeciwieństwie do starszych pokoleń, traktują jako spójną całość, w której pragną być sobą i kierować się tymi samymi wartościami²².

W środowisku pracy generacja Z opisywana jest jako ceniąca ponad wszystko samorealizację, równie ważna jest dla niej dobra atmosfera w zespole czy etyka pracy. Osoby takie, szukając pracy, biorą pod uwagę wysokość wynagrodzenia, aczkolwiek potrafią obniżyć swoje oczekiwania finansowe, jeżeli praca spełnia wyższe cele lub misję, z którą się utożsamiają. U pracodawcy zetki cenią sobie przede wszystkim zaufanie, którym kierują się podczas pracy²³. Pokolenie to oczekuje od swoich kolegów oraz swoich przełożonych informacji zwrotnych o wynikach ich pracy, jest do kluczowa wiedza, dzięki której mogą się identyfikować, co może uzasadniać ich samowystarczalność w środowisku pracy zespołowej²⁴.

19 Muszyńska, W. (2021). Stosunek przedstawicieli pokolenia Y do inicjatyw z zakresu zielonego zarządzania zasobami ludzkimi. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 60(2); Kachniewska, M., Para, A. (2014). Pokolenie Y na turystycznym rynku pracy: fakty mity i wyzwania. *Rozprawy Naukowe AWF we Wrocławiu*, 45, 153–166.

20 Muszyńska, W. (2021). Stosunek..., op. cit.

21 Ibidem.

22 Hofman, I., Kępa-Figura, D. (red.) (2014). *Współczesne...*, op. cit.

23 Domagalska-Grędyś, M. (2017). Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 19(2), 40–45.

24 Kroenke, A. (2015). Pokolenie X, Y, Z w organizacji. *Organizacja i Zarządzanie*, 61, 91–104.

Wykonywane zawody w branży hotelarskiej

Kadra menedżerska (kierownicza)

Stanowiska kierownicze, obejmowane przez personel przedsiębiorstw zajmujących się branżą hotelarską, są jednymi z najbardziej odpowiedzialnych. Posady te zajmowane są przez osoby posiadające szereg rozwiniętych kompetencji kierowniczych, dzięki czemu są w stanie pełnić zadania powierzane im przez właścicieli²⁵. Menedżerowie odpowiedzialni są za kontrolę procesów i kierowanie zasobami ludzkimi, przewodzą zespołem, monitorują oraz motywują swoich podwładnych dzięki umiejętnościom współpracy, odpowiedniej komunikacji i dojrzałości zawodowej. Osoby te cechują się gotowością do zmian i umiejętnościami rozwiązywania problemów, zarówno względem współpracowników, jak i klientów. Ciągłe podejmowanie decyzji dotyczących obiektu, w którym pracują, jest nieodłącznym elementem ich pracy²⁶.

Kierownik powinien być przywódcą, który inspiruje pracowników energią i motywacją do pracy, mimo ciężającej nad nim presji. Dodatkowymi atutami menedżera są umiejętności marketingowe, orientacja na wyniki oraz koncentrowanie się na kliencie, kontrola kosztów i przemyślane zarządzanie nimi. Wszystkie te predyspozycje wpływają na postępowy rozwój przedsiębiorstwa i osiągnięcie założonych celów organizacji²⁷.

Pracownicy biurowi

Pracownicy biurowi to grupa osób, które posiadają szeroką wiedzę, doświadczenie i umiejętności z zakresu analitycznego myślenia, pozyskiwania informacji, operowania danymi, organizowania i operowania środkami pieniężnymi. W branży hotelarskiej do tej grupy należeć będą pracownicy księgowi, pracownicy HR, osoby odpowiedzialne za sprzedaż oraz informatycy. Zawody te wiążą się z odpowiedzialnością za prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa pod kątem procesów, do których przynależą²⁸.

25 Tokarz-Kocik, A. (2012). Zarządzanie ryzykiem personalnym w hotelu a proces stymulacji popytu na usługi hotelarskie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 84, 382–396.

26 Tokarz-Kocik, A. (2012). Zarządzanie..., op. cit.

27 Tyrańska, M. (2015). *Koncepcja systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

28 Tyrańska, M. (2017). Rola oceny kompetencji kadry menedżerskiej w organizacji procesowej. *Przegląd Organizacji*, 4(927), 61–67.

Charakter tej pracy opiera się głównie na umiejętnościach pracowania na specjalistycznych systemach, ale również mile widziane są kompetencje interpersonalne. Choć osoby na tych stanowiskach mają znacznie mniejszy kontakt z klientem niż osoby pełniące obowiązki o charakterze fizycznym, to zatrudnieni odpowiedzialni są za świadczenie usług na wysokim poziomie względem klienta. Dodatkowo punktowana w tej grupie zawodowej jest zawsze znajomość języka obcego oraz umiejętność pracy w zespole, co przekłada się na jakość działalności przedsiębiorstwa²⁹.

Technicy i specjaliści pracujący fizycznie

Stanowiska specjalistów i techników wymagają w pracy posiadania wysokiej wiedzy technicznej i specjalistycznej w określonym zawodzie. W przypadku branży hotelarskiej można wymienić specjalistów w utrzymaniu czystości, specjalistów w zawodzie kulinarnym lub osoby techniczne sprawujące pieczę nad aspektami mechanicznymi i automatyką budynkową. Różnica między kadrą menadżerską a specjalistami odznacza się w rodzaju wykonywanej pracy, gdzie personel zamiast kontrolować procesy i stać na ich czele, jedynie bierze w nich udział poprzez wykonywanie poleceń i obowiązków zgodnie ze swoimi umiejętnościami³⁰.

Zazwyczaj są to osoby posiadające ogrom wiedzy ukierunkowany wyłącznie w dziedzinie wykonywanego przez nich zawodu. Głównym celem osób pracujących w tym zawodzie jest wykorzystywanie wiedzy w praktyce i ciągłe doszkalanie się. Specjaliści często świadczą usługi, co wiąże się z umiejętnościami takimi jak planowanie, testowanie, opracowywanie, ulepszanie czy badanie³¹.

Pracownicy zajmujący te posady zazwyczaj posiadają przynajmniej kilkuletnie doświadczenie w zawodzie, co przekłada się na otwartość względem klienta i wysokie umiejętności komunikacyjne, międzykulturowe oraz pracy pod presją. Pomocna

29 Żuchowski, I., Brelik, A. (2016). Metody doboru kadry kierowniczej, identyfikacja stylów kierowania i ocena relacji przełożony-podwładny w przedsiębiorstwach z branży turystycznej. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 30, 357–388; Walulik, A., Brzostek, K. (2020). Założenia a pożądane kompetencje menedżerów. Wstępne wyniki badań w branży hotelarskiej. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 2, 121–130.

30 Krauz, A. (2012). Współczesne zmiany zawodów, kwalifikacji na europejskim rynku pracy. *Journal of Education, Technology and Computer Science*, 5(1), 136–147; Główny Urząd Statystyczny (2023). Standardowe klasyfikacje i nomenklatury, <https://klasyfikacje.stat.gov.pl/> (dostęp: 15.04.2026).

31 Szabowska-Walaszczyk, A., Brzozowski, I., Zawadzka, A.M. (2013). Rozwój zasobów ludzkich a efektywność zachowań pracowników: pośredniczący wpływ zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(6), 109–124.

przy wykonywaniu tych zawodów są także własna motywacja, wysoka wydajność i zdolność do samokrytyki³².

Przedsiębiorstwo – sieć hoteli PURO

Opis firmy

Przedsiębiorstwo PURO Hotels jest siecią hoteli składającą się z siedmiu budynków hoteli zlokalizowanych w największych turystycznych miastach w Polsce oraz w kilku nowo powstających inwestycjach na terenie Europy, m.in. w Pradze i Budapeszcie. PURO Hotels jest pierwszą lifestylową marką hotelową w Polsce wyróżniającą się indywidualnie zaprojektowanymi wnętrzami, które tętnią życiem, co sprzyjają zarówno odwiedzającym gościom, jak i osobom zatrudnionym w przedsiębiorstwie. Główna kadra pracownicza hoteli PURO to menedżerowie, specjaliści, osoby techniczne pracujące fizycznie oraz pracownicy biurowi.

Dodatkowo firma posiada własną centralę, zlokalizowaną w centrum Warszawy, w której zatrudnione są osoby w takich działach jak m.in. marketing, księgowość czy dział inwestycyjno-budowlany. Osoby pracujące w tych zespołach to głównie pracownicy biurowi, w tym menedżerowie oraz specjaliści wyższego i niższego szczebla.

Badania własne

Celem badań było wykazanie wpływu różnorodności pokoleniowej na rozwój pracownika na podstawie danych uzyskanych przez ankietowanych pracujących w wybranych grupach zawodowych w sieci hoteli PURO.

Przedmiotem badań było sprawdzenie, w jaki sposób różnorodność pokoleniowa wpływa na pracownika. Przeanalizowano, jak praca w otoczeniu osób z różnych pokoleń wpływa na rozwój pracownika, czy zatrudnieni zdobywają dzięki tej współpracy nowe umiejętności, czy jednak stawia to ograniczenia w procesie samorozwoju pracownika. Wartościowe dla przedmiotu badań było również zaobserwowanie, jak różnorodność wpływa na komfort pracy i jego środowisko.

Techniką badawczą w badaniu eksploracyjnym była zamierzona obserwacja pracowników sieci PURO Hotels, a w szczególności grup pracujących w zespołach

32 Strojna, E., Żywiec-Dąbrowska, E. (2014). *Klasyfikacja zawodów i specjalności dla rynku pracy*. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy.

o zróżnicowaniu pokoleniowym. Obserwacje były przeprowadzone w sposób obiektywny i usystematyzowany w celu ułatwienia analizy oraz zrozumienia zachowań badanej grupy pracowników. Eksploracja kierowana była w sposób ukryty, poprzez kontakt bezpośredni, lecz bez uświadamiania badanych o obserwacji. Takie zamierzenie miało na celu zebranie danych w środowisku naturalnym podczas codziennych zachowań w wykonywanej pracy.

Postawiono hipotezę badawczą – różnorodność pokoleniowa wpływa na rozwój zawodowy pracownika oraz na poczucie komfortu pracy niezależnie od wykonywanego zawodu i charakteru aktywności.

Wyniki badań

W badaniu eksploracyjnym obserwowano trzy główne grupy zawodowe pracowników sieci PURO Hotels:

- kadra menedżerska (kierownicza),
- pracownicy biurowi,
- technicy i specjaliści pracujący fizycznie.

W każdej grupie zawodowej znajdowały się osoby pochodzące z różnych (trzech) pokoleń, tj. iksy, igreki oraz zetki. Obserwacje prowadzone były na przestrzeni sześciu miesięcy, tak aby móc jak najlepiej zobrazować zachowania i reakcje oraz ich wpływ we wszystkich grupach zawodowych. Analiza przedstawia spostrzeżenia wynikające z prowadzonej obiektywnej obserwacji pracowników w ich naturalnym, codziennym środowisku pracy.

Kadra kierownicza

W tej grupie zawodowej, w przypadku menedżerów pochodzących z pokolenia X, zaobserwowano stosowanie tradycyjnych metod zarządzania w stosunku zarówno do operacyjności, jak i co do podwładnych. Metody te opierają się na doświadczeniu i perspektywie długofalowej.

Osoby te w stosunku do swoich młodszych kolegów z zespołu są bardzo zachowawcze, trzymają dystans i utrzymują stosunki silnie służbowe, wręcz korporacyjne. Spostrzeżono, iż pracownicy w kontaktach z rówieśnikami utrzymują dobre relacje, często nawet bardzo koleżeńskie. Pokolenie to zazwyczaj ma małą możliwość awansowania z uwagi na wiek i wysokie stanowisko obejmowane dotychczas (gdy mowa o zawodowej grupie kierowniczej), dlatego też nie zauważa się u nich negatywnego podejścia, czyli zawistnego, do swoich rówieśników lub osób sporo młodszych.

Z badań można zaobserwować, iż jednym z czynników motywacyjnych do pracy i uczenia się starszego pokolenia jest lekki wstyd przed młodszymi kolegami

z pracy co do wiedzy na temat nowych technologii. Doświadczeni pracownicy chętnie uczą się od igreków i zetek, korzystają z ich wiedzy, aby zdobywać nowe, przydatne doświadczenia i umiejętności. Dla iksów bardzo ciężkie jest przystosowanie się do pracy zespołowej i tzw. burzy mózgów. Pokolenie to ma również problem z pracą w przestrzeniach wspólnych, jak np. w przestrzeni *open space* czy *hot desks*. Z obserwacji wynika, że takie środowisko jest ślinie demotywuujące do pracy dla pokolenia X.

Jeśli mowa o kierownikach, którzy są nazywani pokoleniem Y, zauważono u nich dużą otwartość na innowacje, zmiany i ciągłą naukę nowych metod zarządzania oraz chęć wykorzystywania innowacyjnych technologii w pracy i zarządzania operacją oraz personelem.

Zauważono, że pracownicy w kontaktach z rówieśnikami utrzymują dobre relacje, jednak są to tylko pozory, gdyż bardziej liczy się konkurencja i walka o bycie lepszym. W przypadku współpracy z osobami z pokolenia X pracownicy ci zachowują się bardzo naturalnie, jednak mało chętnie pomagają młodszym i niechętnie dzielą się z nimi swoją wiedzą. Jeśli chodzi zaś o stosunki z pracownikami starszymi od siebie, kierownicy wykazują bardzo duży szacunek.

Można śmiało stwierdzić, iż pokolenie to traktuje starszych kolegów jak autorytet i motywuje się do pracy, gdy dostaje od nich pochwały. Igreki dobrze radzą sobie w pracy zarówno indywidualnej, jak i zespołowej. Środowisko pracy, jakim są własne biurka przy wspólnych przestrzeniach, nie sprawiają im problemów.

W badaniach menedżerów urodzonych po 1996 r. i nazywanych zetkami była mała grupa z powodu braku zatrudnionych tak młodych osób na stanowiskach kierowniczych. Niemniej jednak u osób tych można było zauważyć zarówno duży brak pewności siebie w towarzystwie starszych kolegów, będących na równych stanowiskach, jak i dużą pewność siebie względem ich podwładnych.

Pracownicy biurowi

W grupie zawodowej, jaką są pracownicy biurowi, występują dość zbliżone relacje międzypokoleniowe jak w przypadku kadry kierowniczej. Niemniej jednak występują charakterystyczne zjawiska, które zaobserwowano i wyróżniają tę grupę zawodowo na tle innych.

Starsi pracownicy, pochodzący z pokolenia X, a także część igreków, częściej preferują osobiste spotkania z współpracownikami i bardziej formalny styl komunikacji, podczas gdy młodsze osoby z pokolenia Y oraz X skłaniają się ku szybszej i bardziej nieformalnej wymianie informacji, często z wykorzystaniem technologii, np. poprzez wiadomości e-mail lub komunikatory online.

Z badań można zauważyć, że pokolenie Z dość jasno wypowiada swoje zdanie w kierunku do swoich współpracowników. Zauważają oni różnice w podejściu do pracy, jakie występują między nimi a starszymi kolegami, jednak nie kończy się to jedynie na obserwacji. Mówią wprost o swoich oczekiwaniach dotyczących obowiązków w pracy, warunków pracy oraz wartości wynagrodzenia. Posiadają łatwość podejmowania decyzji w sposób szybki i ekspresywny. Mimo doceniania starszych kolegów z pracy i naśladowania ich w sytuacjach podbramkowych nie wahają się i kierują się własną intuicją.

Natomiast dla igreków w tej grupie zawodowej charakterystyczne jest dość obojętne podejście do swoich młodszych kolegów. Pracownicy ci są bardzo zamknięci wobec pokolenia Z, nie wchodzi w rozmowy inne niż te, które są konieczne pod względem zawodowym. Pomocy udzielają tylko w momentach, w których zostaną o to poproszeni przez przełożonego, sami nigdy nie wychodzą z inicjatywą wsparcia, nie angażują się.

Zaobserwowano, iż w tej grupie zawodowej jest bardzo dużo pracowników będących zetkami, kolejną liczną grupą jest pokolenie pracowników Y, a reprezentantów iksów jest niewiele.

Technicy i specjaliści pracujący fizycznie

Z obserwacji, jakie prowadzono, wynika, iż dla techników i specjalistów relacje pracownicze w gronie międzypokoleniowym są zupełnie inne niż dla grup zawodowych opisywanych powyżej. Oczywiście występują małe podobieństwa, jak na przykład ten sam światopogląd dla każdego pokolenia, niezależnie od grupy zawodowej, lub to samo postrzeganie pracy w życiu prywatnym, charakterystyczne dla każdego pokolenia.

Odmienną cechą, jaką zaobserwowano w przypadku pokolenia X, jest dużo większe zaufanie względem pokolenia Y i Z niż w przypadku pozostałych grup zawodowych. Zaufanie to nie jest zaufaniem bezgranicznym, ale koledzy dają większą szansę i możliwość wykazania się młodszymi w sposób zachęcający i pomocny. Osoby pracujące fizycznie potrzebują silnego wsparcia, więc chętnie dzielą się swoją wiedzą i umiejętnościami, aby dostać pomoc w zamian za okazany szacunek.

Pokolenie to przywykło do zmiennego środowiska z uwagą na charakter pracy, jaką wykonuje, dlatego umie odnaleźć się zarówno w odosobnionych miejscach pracy czy z indywidualnym klientem, jak i potrafi świetnie współpracować grupowo w warunkach hałasu i integrowania się. Główną motywacją wpływającą na samorozwój jest szacunek, który pracodawcy i klienci okazują osobom z pokolenia X w grupie techników i osób pracujących fizycznie.

Z kolei pokolenie Y w tej grupie zawodowej odznacza się przyjaznym nastawieniem do najmłodszych kolegów z pracy, czego z kolei brakuje pracownikom biurowym. W stosunku do swoich starszych współpracowników odnoszą się jak do równych sobie, nie cenią i nie szanują ich na tak wysokim poziomie jak w zawodach opisanych powyżej.

Igreki najbardziej cenią sobie możliwość przestrzeni w pracy, chcą kontrolować wszystko samodzielnie, bez nadzoru swoich przełożonych. Potrafią odnaleźć się w każdym środowisku zatrudnienia, w którym mają możliwość wykazania się i udowodnienia, że ich kompetencje i umiejętności są na wysokim poziomie zawodowym.

W środowisku badawczym tej grupy zawodowej nie zauważono dużej liczby pracowników będących pokoleniem Z, zaledwie kilka osób. Osoby te są bardzo zamknięte w sobie w porównaniu do pracowników biurowych tego samego pokolenia. Wszelkie interakcje zawodowe muszą być wymuszane poprzez przełożonych i starszych kolegów, samodzielnie nie podejmują prób integrowania się. Z badań wynika, iż zdecydowanie bardziej wolą obserwować i wykonywać polecenia, niż podejmować samodzielnie inicjatywę, nawet jeśli mają dobre pomysły, nie pokazują ich na forum publicznym. Zdecydowanie lepiej odnajdują się w towarzystwie swoich rówieśników niż osób starszych.

Dyskusja

Obserwacje przeprowadzone w ramach badań wskazują, że wielopokoleniowość w każdej z badanych grup zawodowych znacząco wpływa na sposób komunikacji, podejmowanie decyzji oraz wzajemne postrzeganie pracowników. W grupach, gdzie współpracują ze sobą osoby z różnych pokoleń, widoczna jest tendencja do występowania różnic w podejściu do pracy, używania technologii, a także w wartościach i oczekiwaniach wobec środowiska pracy. W grupach zawodowych pracowników biurowych i stanowiskach kierowniczych obserwuje się kooperację, gdzie starsi pracownicy dzielą się wiedzą, a młodszy wprowadzają nowe pomysły. Jednakże różnice te prowadzą czasem także do napięć, gdyż starsi pracownicy postrzegają młodszych jako mniej doświadczonych, a młodszy z kolei starszych jako mniej otwartych na zmiany.

W firmie PURO zauważalna jest tendencja do wzajemnego uczenia się pracowników: młodszy pracownicy uczą się od starszych większej dbałości o szczegóły i solidności, podczas gdy starsi przyswajają nowe technologie i metody pracy od

młodszych. Menedżerowie z pokolenia X preferują tradycyjne metody zarządzania, które opierają się na doświadczeniu i długofalowej perspektywie, a mała szansa awansu z uwagi na wiek i zajmowane stanowisko sprawia, że nie przejawiają oni nienawiści wobec młodszych kolegów z pracy. Ikisy – zarówno kierownicy, jak i pracownicy biurowi – nie lubią uczyć się nowych technologii, jednak poprzez pracę w środowisku wielopokoleniowym motywują się do nauki nowych technologii z uwagi na odczuwalny wstyd w stosunku do wiedzy młodszych kolegów. Niemniej jednak mają trudności z przystosowaniem się do pracy zespołowej, a praca w przestrzeniach współdzielonych z innymi jest dla nich demotywująca.

Menedżerowie z pokolenia Y są otwarci na innowacje, zmiany oraz ciągłą naukę nowych metod zarządzania i technologii. Jednak, tak jak współpracują naturalnie z osobami z pokolenia X, to niestety niechętnie dzielą się wiedzą z młodszymi kolegami.

Zetki jako kadra kierownicza są bardzo niepewne siebie, ich styl zarządzania opiera się na naśladowaniu starszych kolegów, z jednoczesnym wprowadzaniem elementów nowoczesności. Starają się stworzyć coś nowego, bazując na sprawdzonych metodach.

W przypadku pracowników biurowych ikisy oraz część igreków preferują bardziej formalny styl komunikacji i częstsze osobiste spotkania. Z kolei młodsze osoby z pokolenia Y oraz zetki wykazują skłonność do szybszej, bardziej nieformalnej wymiany informacji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, takich jak e-mail czy komunikatory online. Pracownicy biurowi z pokolenia Z cechują się otwartym i bezpośrednim wyrażaniem swoich opinii w kontaktach ze współpracownikami. Jasno artykułują swoje oczekiwania dotyczące obowiązków, warunków pracy oraz wynagrodzenia. Technicy i osoby pracujące fizycznie mają odmienne relacje między pracownikami w środowisku wielopokoleniowym. Współpraca między pokoleniami jest bardziej zharmonizowana, co może wynikać z charakteru pracy fizycznej, która wymaga wzajemnej pomocy i wymiany umiejętności. Ikisy w technicznej grupie zawodowej motywują się do pracy i samorozwoju dzięki szacunkowi, jakim obdarzają ich pracodawcy i klienci oraz współpracownicy, co jest ważnym czynnikiem, który wpływa na ich zaangażowanie i jakość wykonywanej pracy.

Dla pokolenia Y najważniejsza jest możliwość pracy w przestrzeni, gdzie mogą kontrolować zadania samodzielnie, bez nadzoru przełożonych. Preferują środowisko, które pozwala im na wykazanie się swoimi umiejętnościami i potwierdzenie ich wysokiej kompetencji zawodowej. Zetki pracujące fizycznie mają trudności w kontaktach z klientami, co wynika z ich introwertycznej natury i skłonności do stresu w sytuacjach konfrontacyjnych.

Wnioski

Z przeprowadzonych badań wynika, że wielopokoleniowość odgrywa kluczową rolę nie tylko w samorozwoju, ale również w aspektach takich jak: komunikacja zespołowa, podejmowanie decyzji, relacje między pracownikami oraz podejście do życia zawodowego i prywatnego. Wiele grup zawodowych potrafi dzielić się wiedzą i doświadczeniami ze swoimi współpracownikami, bez względu na wiek pracownika, co pozytywnie wpływa na ciągłą możliwość nauki i rozwoju kompetencji w sferze zawodowej. Dodatkowo każde pokolenie wnosi do zespołu coś innego, dzięki czemu razem można pracować prężniej i bardziej efektywnie, szczególnie w przypadku pracy zespołowej.

Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie wniosków, które wskazują, iż wielopokoleniowość, która jest źle zarządzana, może mieć negatywny wpływ na pracę. Osoby które są uprzedzone co do innych pokoleń, potrafią wprowadzać do zespołu nieprzyjemną atmosferę, co z kolei przekłada się na szereg spięć i frustracji po obu stronach sporu. Z kolei odmienne upodobania i style zarządzania różnych pokoleń prowadzą do konfliktów i odmiennego traktowania przez przełożonych i podwładnych. Z badań wynika, iż wpływ różnorodności pokoleniowej może być zarówno pozytywny, motywujący, jak i negatywny, rzutujący na dyskomfort w aspekcie samorozwoju.

Podsumowując, można uznać, że elastyczne podejście do zarządzania różnorodnością w zespołach może prowadzić do większej satysfakcji zawodowej, lepszej współpracy między pracownikami oraz efektywniejszego wykorzystania zasobów ludzkich w sieci hoteli PURO.

W kolejnych krokach warto zbadać, czy wdrożenie szkoleń i metod zarządzania związanych z różnorodnością zmieni nastawienie pokoleń względem siebie oraz czy większa wiedza pozwoli na lepsze możliwości samorozwoju pracownika w kontekście zawodowym oraz prywatnym.

Bibliografia

- Abdullah, M., Alferjany, O.A., Alias, R.B. (2020). Generational differences in values and attitudes within workplace. *Psychology and Education Journal*, 57(9), 1496–1503.
- Albrychiewicz-Słocińska, A., Robak, E. (2017). Pozyskiwanie pracowników z pokolenia Y – wybrane praktyki organizacyjne z zakresu marketingu rekrutacyjnego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 28(1), 147–61.

- Berhil, S., Benlahmar, H., Labani, N. (2019). A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. *Indonesian Journal of Electrical Engineering & Computer Science*, 18(1), 32–40.
- Berzyn, A., Kozieł, J. (2021). Sprawozdanie z badań „Przebaczenie sobie jako pre-dyktor prokrastynacji w czasie pandemii COVID-19. Badania wśród nauczycieli”. *Zeszyty Studenckiego Ruchu Naukowego Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach*, 30(1), 13–22.
- Domagalska-Grędyś, M. (2017). Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 19(2), 40–45.
- Fazlagić, J.A. (2008). Charakterystyka pokolenia Y. *e-mentor*, 3, 13–16.
- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 25–39.
- Gwarek, A., Samitowska, W., Smogula, M. (2014). Zderzenie pokoleń a rynek pracy. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 114, 127–142.
- Główny Urząd Statystyczny (2023). Standardowe klasyfikacje i nomenklatury, <https://klasyfikacje.stat.gov.pl/> (dostęp: 15.04.2026).
- Harasim, W. (2010). Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 1(102), 8–33.
- Hofman, I., Kępa-Figura, D. (red.) (2014). *Współczesne media. Wartości mediów*, t. 2. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Kachniewska, M., Para, A. (2014). Pokolenie Y na turystycznym rynku pracy: fakty mity i wyzwania. *Rozprawy Naukowe AWF we Wrocławiu*, 45, 153–166.
- Krauz, A. (2012). Współczesne zmiany zawodów, kwalifikacji na europejskim rynku pracy. *Journal of Education, Technology and Computer Science*, 5(1), 136–147.
- Kroenke, A. (2015). Pokolenie X, Y, Z w organizacji. *Organizacja i Zarządzanie*, 61, 91–104.
- Lipka, A. (2017). Projektowanie eksperymentów w ZZL (na przykładzie badań generacyjnych). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(2), 79–90.
- Lipowska, J. (2013). Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(1), 23–33.
- Mierzwińska, L., Ujda-Dyńska, B. (2023). Czynniki motywacji wewnętrznej jako determinanta efektywności pracowników. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, 3, 39–52.
- Muszyńska, W. (2021). Stosunek przedstawicieli pokolenia Y do inicjatyw z zakresu zielonego zarządzania zasobami ludzkimi. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 60(2).
- Pocztowski, A., Pauli, U. (2013). Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 9–22.

- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, 1(14), 89–97.
- Stawicka, E. (2012). *Innowacje społeczne w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim w środowisku pracy*. SGGW.
- Strojna, E., Żywiec-Dąbrowska, E. (2014). *Klasyfikacja zawodów i specjalności dla rynku pracy*. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy.
- Sugiarti, E. (2022). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1).
- Szabowska-Walaszczyk, A., Brzozowski, I., Zawadzka, A.M. (2013). Rozwój zasobów ludzkich a efektywność zachowań pracowników: pośredniczący wpływ zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(6), 109–124.
- Sępek, M. (2010). Zarządzanie zasobami ludzkimi. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Debiuty doktorantów*, 11(11), 52–59.
- Tokarz-Kocik, A. (2012). Zarządzanie ryzykiem personalnym w hotelu a proces stymulacji popytu na usługi hotelarskie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 84, 382–96.
- Twenge, J.M. (2023). *Pokolenia. Prawdziwe różnice między pokoleniami X, Y, Z, baby boomersami i cichym pokoleniem oraz co one oznaczają dla przyszłości zachodniego świata*. Smak Słowa.
- Tyrańska, M. (2015). *Koncepcja systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Tyrańska, M. (2017). Rola oceny kompetencji kadry menedżerskiej w organizacji procesowej. *Przegląd Organizacji*, 4(927), 61–67.
- Walulik, A., Brzostek, K. (2020). Założenia a pożądanе kompetencje menedżerów. Wstępne wyniki badań w branży hotelarskiej. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 2, 121–130.
- Warwas, I., Wiktorowicz, J., Jawor-Joniewicz, A. (2019). *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Żuchowski, I., Brelik, A. (2016). Metody doboru kadry kierowniczej, identyfikacja stylów kierowania i ocena relacji przełożony-podwładny w przedsiębiorstwach z branży turystycznej. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 30, 357–388.

Rozdział 8

Dyskryminacja w prawie pracy – ujęcie teoretyczne, normatywne i praktyczne

Discrimination in labour law – Theoretical, normative and practical perspectives

Małgorzata Skibińska

Spółeczna Akademia Nauk

Streszczenie

Rozdział poświęcony jest analizie zjawiska dyskryminacji w prawie pracy, ujmowanej jako kwalifikowana postać naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu. Celem rozdziału jest ukazanie dyskryminacji nie tylko jako indywidualnego naruszenia norm prawnych, lecz także jako zjawiska wielowymiarowego, osadzonego w strukturach organizacyjnych, uwarunkowaniach społecznych oraz mechanizmach rynku pracy. Analiza prowadzona jest z perspektywy dogmatycznoprawnej, z uwzględnieniem kontekstu empirycznego i społecznego.

W części teoretycznej przedstawiono pojęcie dyskryminacji oraz podstawowe modele jej identyfikacji, w tym dyskryminację bezpośrednią, pośrednią, strukturalną, a także dyskryminację przez asocjację i asumpcję. W dalszej części rozdziału omówiono wybrane obszary szczególnego ryzyka dyskryminacji, obejmujące sytuację kobiet, osób z niepełnosprawnościami, pracowników neuroróżnorodnych oraz osób starszych. Wskazano, że formalny zakaz dyskryminacji nie zawsze prowadzi do faktycznej równości, a nierówności te są często utrwalane przez pozornie neutralne praktyki organizacyjne oraz kulturowe.

Odrębną część rozdziału stanowi analiza aktualnych kierunków zmian w prawie pracy i orzecznictwie w latach 2025–2026. Szczególną uwagę poświęcono

regulacjom dotyczącym transparentności wynagrodzeń oraz orzecznictwu Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej i Sądu Najwyższego, które istotnie rozszerzają zakres ochrony przed dyskryminacją. Rozdział kończy się wnioskiem, że skuteczna ochrona przed dyskryminacją wymaga uzupełnienia tradycyjnych instrumentów prawnych o rozwiązania prewencyjne i systemowe, lepiej odpowiadające zróżnicowaniu współczesnego rynku pracy.

Słowa kluczowe: dyskryminacja w zatrudnieniu, zasada równego traktowania, formy dyskryminacji (bezpośrednia, pośrednia, strukturalna, przez asocjację i asumpcję), przeciwdziałanie dyskryminacji, ciężar dowodu, środki ochrony pracownika (odszkodowanie, zakaz represji), transparentność wynagrodzeń, dyskryminacja ze względu na wiek (ageizm)

Abstract

This chapter examines discrimination in labour law as a qualified form of a violation of the principle of equal treatment in employment. Its aim is to present discrimination not merely as an individual infringement of legal norms, but as a complex and multidimensional phenomenon embedded in organisational structures, social conditions and labour market mechanisms. The analysis adopts a dogmatic legal perspective, supplemented by social and empirical context.

The theoretical part of the chapter outlines the concept of discrimination and the main analytical models used to identify it, including direct and indirect discrimination, structural discrimination, as well as discrimination by association and by assumption. The chapter then discusses selected areas of heightened discrimination risk, focusing on the situation of women, persons with disabilities, neurodiverse workers and older employees. It is demonstrated that the formal prohibition of discrimination does not always result in substantive equality, as inequalities are often sustained through seemingly neutral organisational practices and cultural norms.

A separate section is devoted to recent developments in labour law and case law in the years 2025–2026. Particular attention is paid to regulations on pay transparency and to the jurisprudence of the Court of Justice of the European Union and the Supreme Court, which significantly broaden the scope of protection against discrimination. The chapter concludes that effective protection against discrimination requires supplementing traditional legal instruments with preventive and systemic measures that better reflect the diversity of the contemporary labour market.

Keywords: employment discrimination, principle of equal treatment, forms of discrimination (direct, indirect, structural discrimination, discrimination by association and by assumption), counteracting discrimination, burden of proof, compensation for breach of the principle of equal treatment, protection measures (compensation, prohibition of repression), remuneration transparency, ageism

Pojęcie dyskryminacji w teorii prawa pracy

Dyskryminacja jako naruszenie zasady równości

Dyskryminacja w teorii prawa pracy stanowi szczególną postać naruszenia konstytucyjnej zasady równości wobec prawa oraz zasady równego traktowania w zatrudnieniu. Jej istotą jest nieuzasadnione, arbitralne lub nieproporcjonalne różnicowanie sytuacji prawnej pracowników, które nie znajduje obiektywnego uzasadnienia w rodzaju, warunkach ani jakości świadczonej pracy¹. W tym sensie dyskryminacja nie polega wyłącznie na samym fakcie odmiennego traktowania, lecz na braku relewantnych, racjonalnych i proporcjonalnych podstaw takiego zróżnicowania.

W doktrynie prawa pracy konsekwentnie podkreśla się, że nie każde zróżnicowanie sytuacji pracowników jest równoznaczne z dyskryminacją. Dopuszczalne, a wręcz konieczne, jest różnicowanie oparte na kryteriach merytorycznych, takich jak kwalifikacje zawodowe, doświadczenie, zakres odpowiedzialności czy efektywność pracy. Dyskryminacja występuje natomiast wówczas, gdy kryterium różnicujące pozostaje oderwane od pracy, ma charakter społecznie nieakceptowalny albo prowadzi do trwałego i systemowego uprzywilejowania jednej grupy pracowników kosztem innej².

Współczesna teoria prawa pracy coraz wyraźniej odchodzi od formalnego pojmowania równości, rozumianej jako identyczne traktowanie wszystkich podmiotów, na rzecz równości materialnej. Jej celem jest nie tylko zakaz nierównego traktowania, lecz także aktywne przeciwdziałanie faktycznym nierównościami, które wynikają z uwarunkowań społecznych, kulturowych i ekonomicznych.

1 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 Nr 78 poz. 483 ze zm.), art. 32, art. 33.

2 Liszcz, T. (2024). *Prawo pracy*. Wolters Kluwer; Wujczyk, M. (2016). *Zakaz dyskryminacji w prawie pracy. Rozważania porównawcze de lege lata i de lege ferenda na gruncie polskich i brytyjskich przepisów antydyskryminacyjnych*. C.H. Beck.

Modele dyskryminacji w ujęciu doktrynalnym

Dla właściwego rozpoznania zjawiska dyskryminacji w stosunkach pracy doktryna wypracowała szereg modeli analitycznych, które pozwalają uchwycić zarówno jawne, jak i ukryte mechanizmy nierównego traktowania. Klasyczną postacią jest dyskryminacja bezpośrednia polegająca na gorszym traktowaniu pracownika ze względu na określoną cechę w porównywalnej sytuacji zawodowej³. Coraz większego znaczenia nabiera jednak dyskryminacja pośrednia, która występuje wówczas, gdy pozornie neutralne kryteria, procedury lub praktyki organizacyjne prowadzą w rzeczywistości do szczególnie niekorzystnej sytuacji określonej grupy pracowników⁴.

Szczególną kategorię stanowią molestowanie oraz molestowanie seksualne, rozumiane jako formy dyskryminacji godnościowej, naruszające podstawowe dobra osobiste pracownika⁵. W literaturze i orzecznictwie wskazuje się także na dyskryminację przez asocjację (z powodu relacji z inną osobą) oraz – coraz częściej – na dyskryminację przez asumpcję (z powodu przypisanej cechy, której pracownik faktycznie nie posiada)⁶. Istotnym kontekstem analitycznym jest również dyskryminacja strukturalna wynikająca z utrwalonych mechanizmów organizacyjnych i kulturowych, działających niezależnie od deklarowanych intencji pracodawcy.

Dyskryminacja w obowiązujących przepisach prawa pracy

Konstytucyjne i kodeksowe podstawy zakazu dyskryminacji

Zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu znajduje normatywnie źródło w Konstytucji RP, w szczególności w art. 32 ustanawiającym zasadę równości wobec prawa oraz

3 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 11², art. 11³, art. 112–113, art. 183a–183e.

4 Ibidem; Wujczyk, M. (2016). *Zakaz...*, op. cit.

5 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 11², art. 11³, art. 112–113, art. 183a–183e.

6 Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 11 września 2025 r., C-38/24, *Bervidi*; Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 17 lipca 2008 r., C-303/06, *Coleman*; Szewiwoła, P. (2025). Dyskryminacja: asocjacja i asumpcja, *Rzeczpospolita*, <https://legalis.pl/dyskryminacja-asocjacja-i-asumpcja/> (dostęp: 11.01.2026).

art. 33 gwarantującym równość kobiet i mężczyzn⁷. Na poziomie ustawowym kluczowe znaczenie mają przepisy Kodeksu pracy: art. 11², art. 11³, art. 112, art. 113 oraz art. 183a–183e, które kompleksowo regulują zasadę równego traktowania w zatrudnieniu⁸.

Kodeks pracy obejmuje zakazem dyskryminacji wszystkie etapy stosunku pracy – od rekrutacji, poprzez jego realizację, aż po rozwiązanie⁹. Istotnym elementem konstrukcji normatywnej jest otwarty katalog przesłanek dyskryminacyjnych, co umożliwi reagowanie na zmieniające się formy nierównego traktowania. Jednocześnie w praktyce dogmatycznej doniosłe jest rozróżnienie pomiędzy naruszeniem zasady równego traktowania a dyskryminacją jako kwalifikowaną postacią nierównego traktowania (związaną z kryterium prawnie chronionym). Linia orzecznicza Sądu Najwyższego konsekwentnie wskazuje, że dyskryminacja stanowi najbardziej naganną społecznie postać nierównego traktowania i właśnie dlatego ustawodawca przewidział dla niej „wzmocnione” instrumenty prawne (m.in. odmienny ciężar dowodu)¹⁰.

Zakaz dyskryminacji a obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji

Kodeks pracy nie poprzestaje na zakazie dyskryminacji rozumianym jako obowiązek powstrzymania się od nierównego traktowania. Pracodawca jest zobowiązany do podejmowania działań przeciwdziałających dyskryminacji w zatrudnieniu¹¹. W praktyce oznacza to obowiązek tworzenia takich rozwiązań organizacyjnych, które minimalizują ryzyko dyskryminacji pośredniej i strukturalnej (procedury rekrutacyjne, standardy ocen, kryteria awansów i wynagrodzeń, polityki reagowania na nadużycia).

W tym sensie prawo pracy nakłada na pracodawcę standard „zarządczy”: nie tylko nie dyskryminować, lecz także aktywnie zapobiegać mechanizmom, które w dłuższej perspektywie prowadzą do wykluczenia określonych grup pracowników.

7 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 Nr 78 poz. 483 ze zm.), art. 32, art. 33.

8 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 11², art. 11³, art. 112–113, art. 183a–183e.

9 Ibidem.

10 Wyrok Sądu Najwyższego z 19 kwietnia 2023 r., II PSKP 72/22; Wyrok Sądu Najwyższego z 26 października 2022 r., II PSKP 120/21; Wyrok Sądu Najwyższego z 14 stycznia 2008 r., II PK 102/07; Wyrok Sądu Najwyższego z 9 maja 2019 r., III PK 50/18.

11 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 94 pkt 2b.

Dyskryminacja w praktyce stosowania prawa

Praktyki dyskryminacyjne w orzecznictwie i bariery ochrony prawnej

Analiza orzecznictwa Sądu Najwyższego oraz sądów powszechnych wskazuje, że dyskryminacja w praktyce często dotyczy płci i rodzicielstwa, wieku, niepełnosprawności, formy zatrudnienia, przekonań lub światopoglądu¹². Szczególnie problematyczna pozostaje dyskryminacja ukryta, przybierająca postać decyzji kadrowych pozornie neutralnych (np. odmowa awansu, selektywny dostęp do projektów, niejawne kryteria premiowania, utrudnianie dostępu do szkoleń).

Pomimo formalnego odwrócenia ciężaru dowodu dyskryminacja pozostaje zjawiskiem trudnym do wykazania. Pracownicy często nie mają dostępu do danych porównawczych (np. o wynagrodzeniach i kryteriach ich ustalania), obawiają się represji albo rezygnują z drogi sądowej. Skutkuje to rozbieżnością pomiędzy rzeczywistą skalą zjawiska a liczbą spraw trafiających do sądów, co uzasadnia wzmacnianie instrumentów prewencyjnych i transparentnościowych¹³.

Dyskryminacja strukturalna grup szczególnie narażonych

Dyskryminacja kobiet w zatrudnieniu – perspektywa strukturalna i empiryczna

Dyskryminacja kobiet na rynku pracy pozostaje jednym z najbardziej trwałych przejawów nierównego traktowania. Mimo formalnego zakazu dyskryminacji ze względu na płeć (Konstytucja RP, Kodeks pracy, prawo UE) faktyczna sytuacja kobiet jest często gorsza w porównaniu z mężczyznami, zwłaszcza na poziomie awansów, dostępu do stabilnych ścieżek rozwoju i równych wynagrodzeń¹⁴.

12 Wyrok Sądu Najwyższego z 19 kwietnia 2023 r., II PSKP 72/22; Wyrok Sądu Najwyższego z 26 października 2022 r., II PSKP 120/21; Wyrok Sądu Najwyższego z 14 stycznia 2008 r., II PK 102/07; Postanowienie Sądu Najwyższego z 18 października 2023 r., I PSK 103/22; Wyrok Sądu Najwyższego z 24 czerwca 2021 r., III PSKP 27/21.

13 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości poprzez przejrzystość wynagrodzeń oraz mechanizmy egzekwowania (Dz.Urz. UE L 132 z 17.05.2023); Dyrektywa (UE) 2023/970, art. 34 (termin transpozycji: 7.06.2026 r.).

14 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 Nr 78 poz. 483 ze zm.), art. 32, art. 33; Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 11², art. 11³, art. 112–113, art. 183a–183e.

Współczesna dyskryminacja płciowa rzadko przybiera formę otwartych zakazów. Znacznie częściej ma charakter pośredni i strukturalny: wynika z organizacji pracy, sposobu wartościowania zadań, praktyk oceny oraz społecznie utrwalonego podziału ról opiekuńczych. Jednym z najbardziej odpornych na zmiany mechanizmów pozostaje *motherhood penalty* (zawodowa kara za macierzyństwo), przejawiająca się ograniczeniem dostępu do awansów, kluczowych projektów i utrzymania dotychczasowej pozycji po urodzeniu dziecka¹⁵.

Istotnym, często marginalizowanym wymiarem dyskryminacji jest zdrowie kobiet w pracy (m.in. obszary związane z cyklem zdrowia reprodukcyjnego). Brak systemowych rozwiązań może prowadzić do dyskryminacji pośredniej, gdy środowisko pracy jest projektowane bez uwzględnienia realnych potrzeb zdrowotnych, co wpływa na ocenę efektywności i bezpieczeństwo psychospołeczne. W tym kontekście rośnie znaczenie spojrzenia na obowiązki zapewnienia bezpiecznych warunków pracy także w wymiarze psychicznym i organizacyjnym¹⁶.

Z perspektywy empirycznej ważne są również dane o dobrostanie psychicznym i stresie, w tym rosnącym obciążeniu presją dyspozycyjności (ang. *always on*), które przekłada się na rotację i ograniczenie ambicji zawodowych, a jednocześnie bywa ukrywane z obawy przed stygmatyzacją¹⁷.

Dyskryminacja osób z niepełnosprawnościami – równe traktowanie i racjonalne usprawnienia

Dyskryminacja osób z niepełnosprawnościami dotyczy zarówno rekrutacji, jak i warunków zatrudnienia, dostępu do awansu oraz rozwoju zawodowego. W ujęciu kodeksowym podstawą ochrony jest zakaz dyskryminacji (art. 11³ k.p.) oraz szczegółowe regulacje o równości (art. 183a–183e k.p.)¹⁸.

W praktyce szczególnie istotne znaczenie ma dyskryminacja pośrednia: pozornie neutralne procedury (np. „standardowe” testy, wymogi dostępności czasowej, brak przewidywalności grafiku) mogą prowadzić do faktycznego wykluczenia. Z perspektywy standardów unijnych rośnie znaczenie koncepcji racjonalnych

15 Deloitte (2025). *Women @ Work 2025: A Global Outlook* (raport), Deloitte. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/collections/2025/deloitte-women-at-work-2025-a-global-outlook.pdf?dlva=1> (dostęp: 11.01.2026).

16 European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2025). Psychosocial risks and mental health at work, <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health> (dostęp: 11.01.2026).

17 Deloitte (2025). *Women @ Work...*, op. cit.

18 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 11², art. 11³, art. 112–113, art. 183a–183e.

usprawnień – obowiązku dostosowania organizacji pracy w sposób rozsądny, o ile nie stanowi to nieproporcjonalnego obciążenia¹⁹.

Kluczowym kierunkiem rozwoju ochrony jest rozszerzenie jej na pracowników „w oparciu na więzi” (asocjacje) – w szczególności opiekunów dzieci lub członków rodziny z niepełnosprawnością. W tym ujęciu nierówne traktowanie nie musi wynikać z cechy samego pracownika, lecz z konsekwencji jego sytuacji opiekuńczej, która w praktyce wpływa na możliwość wykonywania pracy w określonym modelu organizacyjnym²⁰.

Neuroróżnorodność – ochrona pośrednia i ryzyko dyskryminacji strukturalnej

Choć Kodeks pracy nie posługuje się pojęciem neuroróżnorodności, regulacje o równości i zakazie dyskryminacji mogą obejmować również osoby neuroróżnorodne – w szczególności przez pryzmat dyskryminacji pośredniej oraz otwartego katalogu przesłanek²¹.

W praktyce ryzyko dyskryminacji dotyczy m.in. standardowych modeli rekrutacji (nastawionych na spontaniczną autoprezentację i „dopasowanie”), sztywnych ram czasowych, niejasnej komunikacji, środowiska sensorycznie przeciążającego czy nieprzewidywalności organizacyjnej. Mechanizmy te mogą prowadzić do wykluczenia mimo braku intencji dyskryminacyjnej.

Z perspektywy normatywnej neuroróżnorodność ujawnia słabość prawa pracy opartego na modelu „przeciętnego pracownika”. W wymiarze praktycznym argumentem wzmacniającym ten wniosek są raporty dotyczące barier i doświadczeń neuroróżnorodnych pracowników oraz standardów neuroinkluzywności w organizacjach²². Jednocześnie wątek ten należy wiązać z obowiązkiem przeciwdziałania

19 Dyrektywa Rady 2000/78/WE z 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz.Urz. WE L 303 z 2.12.2000); Konwencja Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku 13 grudnia 2006 r. (Dz.U. 2012 poz. 1169).

20 Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 11 września 2025 r., C-38/24, *Bervidi*; Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 17 lipca 2008 r., C-303/06, *Coleman*.

21 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 11², art. 11³, art. 112–113, art. 183a–183e.

22 Autistica (2024). *Neurodiversity Employers Index (NDEI®) – Market Report 2024*, Autistica https://www.autistica.org.uk/news/ndei-market-report-2024?utm_source=chatgpt.com (dostęp: 11.01.2026); Neurodiversity in Business (2024). *Neurodiversity in Business and Work Report 2024*, Birkbeck University of London, <https://neurodiversity.org/research/nib-and-university-of-birkbeck-research-report-2024/> (dostęp: 11.01.2026); Pearn Kandola (2024). *Neurodiversity at Work Report 2024*, Pearn Kandola, <https://pearnkandola.com/resources/research/neurodiversity-at-work-report-2024/> (dostęp: 11.01.2026).

dyskryminacji (art. 94 pkt 2b k.p.) oraz z obowiązkami pracodawcy w zakresie ochrony zdrowia psychospołecznego²³.

Dyskryminacja ze względu na wiek (ageizm) – mechanizmy, stereotypy i konsekwencje

Ageizm (dyskryminacja ze względu na wiek) jest zjawiskiem szczególnie istotnym w warunkach starzenia się społeczeństwa i zmian demograficznych. Ma ono wymiar nie tylko indywidualny (krzywda jednostki), lecz także systemowy: ogranicza realny potencjał rynku pracy, prowadzi do utraty kapitału doświadczenia i wiedzy oraz pogłębia nierówności. W ujęciu definicyjnym WHO wskazuje, że ageizm obejmuje stereotypy, uprzedzenia i praktyki dyskryminacyjne ze względu na wiek, a jego skutki mogą dotyczyć zdrowia, jakości życia oraz wykluczenia społecznego²⁴. W odniesieniu do rynku pracy ageizm przejawia się szczególnie w marginalizowaniu starszych pracowników jako rzekomo „mniej elastycznych”, „mniej produktywnych” czy „niezdolnych do adaptacji technologicznej”.

Zjawisko ageizmu bywa trudne do uchwycenia dowodowo, ponieważ decyzje kadrowe uzasadnia się często argumentami pozornie neutralnymi (np. „dynamika zespołu”, „dopasowanie do kultury organizacyjnej”, „potrzeba świeżych kompetencji”). W praktyce może to prowadzić do: ograniczania zatrudnienia, zamykania dostępu do rozwoju i szkoleń, wykluczania z projektów innowacyjnych, a nawet nacisków na wcześniejsze zakończenie aktywności zawodowej²⁵.

Na poziomie prawa pracy szczególne znaczenie ma ochrona pracowników w wieku przedemerytalnym (art. 39 k.p.)²⁶. W 2025 r. nastąpiło istotne wzmocnienie interpretacyjne tej ochrony, co ma bezpośrednie znaczenie dla realnych praktyk kadrowych i może pośrednio wpływać na ryzyko ageizmu w rekrutacji i polityce kontraktowej (np. ostrożniejsze zawieranie umów lub skracanie okresów zatrudnienia)²⁷.

Empirycznie warto odnotować, że badania rynku pracy w Polsce sygnalizują utrzymywanie się wieku jako częstego czynnika postrzeganej nierówności szans,

23 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 94 pkt 2b; European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2025). Psychosocial risks..., op. cit.

24 World Health Organization (2021). *Global report on ageism*. World Health Organization.

25 EY Polska (2024). Ageizm na rynku pracy – dyskryminacja ze względu na wiek, https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/ageizm-na-ryнку-pracy-dyskryminacja-ze-względu-na-wiek (dostęp: 11.01.2026).

26 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 39.

27 Uchwała składu 7 sędziów Sądu Najwyższego z 30 września 2025 r., III PZP 6/24.

obok płci, oraz występowanie „luki percepcyjnej” między kadrami zarządzającą a pracownikami w zakresie doceniania i wsparcia²⁸.

Egzekwowanie zakazu dyskryminacji – ciężar dowodu, sankcje i ochrona przed represją

Ciężar dowodu i uprawdopodobnienie (art. 183b § 1 k.p.)

Skuteczność norm antydyskryminacyjnych zależy w dużej mierze od rozwiązań procesowych. Art. 183b § 1 k.p. modyfikuje klasyczny rozkład ciężaru dowodu przewidziany w art. 6 k.c. w zw. z art. 300 k.p.²⁹ Pracownik nie ma obowiązku pełnego „udowodnienia” dyskryminacji w sensie ścisłym. Jego obowiązek polega na przedstawieniu faktów, które uprawdopodobniają wystąpienie dyskryminacji, oraz wskazaniu kryterium, które mogło stanowić podstawę bezzasadnego zróżnicowania³⁰.

Uprawdopodobnienie stanowi wyjątek od zasady, że fakty istotne dla rozstrzygnięcia muszą być udowodnione. Dla uwolnienia się od odpowiedzialności pracodawca musi wykazać, że nie dyskryminował pracownika – co w praktyce oznacza konieczność przedstawienia obiektywnych, racjonalnych i proporcjonalnych podstaw zróżnicowania. Z instytucją uprawdopodobnienia wiąże się możliwość korzystania ze źródeł informacji innych niż klasyczne środki dowodowe w rozumieniu k.p.c., co znajduje potwierdzenie w orzecznictwie Sądu Najwyższego³¹.

Odszkodowanie i funkcja zadośćuczynieniowa (art. 183d k.p.)

Zgodnie z art. 183d k.p. osoba, wobec której naruszono zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, ma prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie³². W orzecznictwie utrwalono, że odszkodowanie to obejmuje zarówno naprawienie szkody majątkowej, jak i krzywdy (szkody niemajątkowej), a więc pełni również funkcję zadośćuczynienia³³.

28 Staffly (2025). *Równość szans na polskim rynku pracy 2025* (raport), <https://staffly.pl/baza-wiedzy/raport-badanie-rownosc-szans-na-polskim-ryнку-pracy/> (dostęp: 11.01.2026).

29 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. 2024 poz. 1061 ze zm.), art. 6; Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 300, art. 183b § 1.

30 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 183b § 1.

31 Wyrok Sądu Najwyższego z 7 czerwca 2022 r., II PSKP 98/21.

32 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 183d.

33 Postanowienie Sądu Najwyższego z 16 października 2024 r., II PSK 92/23; Wyrok Sądu Najwyższego z 6 października 2021 r., I PSKP 21/21.

Przesłanką odpowiedzialności pracodawcy jest naruszenie zasady niedyskryminacji – bezprawność zachowania pracodawcy³⁴. W judykaturze podkreśla się, że świadczenie powinno być skuteczne: w pełni rekompensować doznaną krzywdę i cierpienie, być proporcjonalne do ich rozmiaru oraz dolegliwe dla pracodawcy, a zarazem odstraszać od naruszania zasady równego traktowania³⁵. Wysokość świadczenia powinna uwzględniać m.in. częstotliwość i czas trwania praktyk dyskryminacyjnych, stopień nasilenia i kumulację naruszeń, charakter dyskryminacji (bezpośrednia/pośrednia), stopień zawinienia oraz sytuację ekonomiczną pracodawcy³⁶.

Zbieg roszczeń i kumulacja świadczeń

Przepisy nie regulują wprost zbiegu odpowiedzialności z tytułu dyskryminacji z sankcjami za naruszenie innych praw pracowniczych. W konsekwencji pracownik może – przy spełnieniu przesłanek – dochodzić odrębnie roszczeń związanych np. z niezgodnym z prawem rozwiązaniem umowy o pracę oraz odszkodowania z art. 183d k.p. Jeżeli dyskryminacyjny charakter działań pracodawcy dotyczy tego samego okresu, orzecznictwo wskazuje konieczność uwzględnienia już dochodzonych i zasądzonych świadczeń przy ocenie wysokości roszczenia z art. 183d k.p.³⁷ Nie jest wykluczone miarkowanie wysokości świadczeń w oparciu o art. 8 k.p.³⁸

Ochrona przed represją (art. 183e k.p.) – zakaz retorsji

Art. 183e k.p. chroni pracownika przed negatywnymi konsekwencjami korzystania z przysługujących mu uprawnień z tytułu naruszenia zasady równego traktowania. Skorzystanie przez pracownika z tych uprawnień nie może stanowić podstawy jakiegokolwiek niekorzystnego traktowania, w szczególności nie może uzasadniać wypowiedzenia czy rozwiązania umowy bez wypowiedzenia³⁹. Ochrona obejmuje również pracownika wspierającego (udzielającego pomocy) osobie dochodzącej praw⁴⁰. Jednocześnie orzecznictwo wskazuje, że ochrona ta nie obejmuje automa-

34 Wyrok Sądu Najwyższego z 5 marca 2024 r., II PSKP 8/23.

35 Wyrok Sądu Najwyższego z 27 października 2021 r., II PSKP 63/21.

36 Wyrok Sądu Najwyższego z 9 maja 2019 r., III PK 50/18.

37 Wyrok Sądu Najwyższego z 11 października 2023 r., I PSKP 38/22.

38 Postanowienie Sądu Najwyższego z 24 lipca 2023 r., III PSK 106/22; Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 8.

39 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 183e; Postanowienie Sądu Najwyższego z 5 grudnia 2018 r., III PK 14/18.

40 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 183e; Postanowienie Sądu Najwyższego z 5 grudnia 2018 r., III PK 14/18.

tycznie działań bezprawnych – wówczas konieczna jest ocena całokształtu okoliczności i wyważenie interesów stron⁴¹.

Kierunki zmian w prawie i orzecznictwie dotyczących dyskryminacji (2025 i lata następne)

Zmiana paradygmatu: od ochrony reaktywnej do prewencyjnej

W 2025 r. wyraźnie umacnia się trend przesuwania ochrony antydyskryminacyjnej z modelu „reaktywnego” (spór jednostkowy po naruszeniu) w kierunku modelu „prewencyjnego”, który wymusza zmianę standardu organizacyjnego pracodawcy. Tendencja ta ma trzy źródła:

- orzecznictwo (poszerzanie zakresu ochrony, w tym przez asocjację),
- legislacja i projekty zmian (doprecyzowania definicyjne, nowe konstrukcje),
- mechanizmy transparentności (ujawnianie nierówności systemowych, w szczególności płacowych).

Wspólnym mianownikiem jest przekonanie, że dyskryminacja pośrednia i strukturalna nie zostanie skutecznie ograniczona bez narzędzi, które wymuszają ujawnienie kryteriów i danych (np. w wynagrodzeniach), oraz bez standardów dostosowań w organizacji pracy.

Transparentność wynagrodzeń – przeniesienie i rozwinięcie wątku

W praktyce stosowania prawa pracy szczególnym obszarem ryzyka dyskryminacji pozostaje sfera wynagrodzeń. Dyskryminacja płacowa narusza zasadę jednakowego wynagrodzenia za pracę jednakową lub o jednakowej wartości i obejmuje nie tylko wynagrodzenie zasadnicze, lecz także wszystkie jego składniki, świadczenia pieniężne i niepieniężne oraz benefity pozapłacowe.

Prawo do równego wynagrodzenia ma charakter materialny i wymaga stosowania obiektywnych kryteriów wartościowania pracy. W praktyce mechanizmy te często okazują się niewystarczające – zwłaszcza w organizacjach, gdzie siatki płac pozostają niejawne, a kryteria premiowania i awansów mają charakter uznaniowy. Brak transparentności sprzyja utrwalaniu nierówności: po pierwsze dlatego, że pracownik nie ma dostępu do danych porównawczych, po

41 Wyrok Sądu Najwyższego z 8 marca 2022 r., II PSKP 91/21.

drugie – ponieważ proces dowodowy jest utrudniony, po trzecie – ponieważ nierówności mogą narastać i „dziedziczyć się” między kolejnymi awansami oraz zmianami ról.

W odpowiedzi na ten problem przyjęto dyrektywę (UE) 2023/970 dotyczącą przejrzystości wynagrodzeń⁴². Jej celem jest wzmocnienie zasady równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości poprzez zwiększenie transparentności i mechanizmów egzekwowania. Państwa członkowskie – w tym Polska – są zobowiązane wdrożyć te przepisy do 7 czerwca 2026 r.⁴³

Z punktu widzenia praktyki prawa pracy dyrektywa buduje kompleksowy zestaw narzędzi ograniczających asymetrię informacyjną. Obejmuje on m.in.:

- obowiązki informacyjne wobec kandydatów dotyczące wynagrodzenia lub jego przedziału (w procesie rekrutacji),
- ograniczenia w pozyskiwaniu informacji o dotychczasowych zarobkach kandydata (aby nie przenosić historycznych nierówności),
- prawo pracowników do informacji o kryteriach wynagradzania i awansowania oraz – w określonym modelu – do danych porównawczych,
- mechanizmy raportowania różnic płacowych i oceny polityki wynagrodzeń w sytuacji przekroczenia progu nierówności.

Znaczenie tych zmian nie ogranicza się do samych sporów płacowych. Transparentność wynagrodzeń jest instrumentem, który „otwiera” również inne obszary dyskryminacji: awanse, premiowanie, dostęp do projektów wysokiej wartości, a także ocenę pracy. W praktyce dyrektywa ma więc potencjał przesunięcia sporu z poziomu jednostkowego („czy ja jestem dyskryminowana?”) na poziom systemowy („jak wygląda polityka wynagrodzeń w organizacji i jakie ma skutki dla grup?”). Jako kontekst statystyczny dla tej problematyki istotne są dane Eurostatu dotyczące niewyrównanej luki płacowej, wskazujące na utrzymujące się zróżnicowanie w UE oraz zróżnicowanie między państwami⁴⁴.

42 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości poprzez przejrzystość wynagrodzeń oraz mechanizmy egzekwowania (Dz.Urz. UE L 132 z 17.05.2023).

43 Dyrektywa (UE) 2023/970, art. 34 (termin transpozycji: 7.06.2026 r.).

44 Eurostat (2024). Gender Pay Gap Statistics, Statistics Explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (dostęp: 11.01.2026).

Orzecznictwo TSUE (2025) – poszerzenie ochrony i racjonalne usprawnienia

Ochrona opiekunów osób z niepełnosprawnościami (C-38/24, *Bervidi*)

W wyroku z 11 września 2025 r. w sprawie C-38/24 (*Bervidi*) TSUE orzekł, że ochrona przed dyskryminacją pośrednią ze względu na niepełnosprawność dotyczy nie tylko samych osób z niepełnosprawnościami, lecz także pracowników doświadczających niekorzystnego traktowania z powodu opieki nad członkiem rodziny z niepełnosprawnością (dyskryminacja przez asocjacje)⁴⁵. Rozstrzygnięcie to wpisuje się w linię zapoczątkowaną w sprawie *Coleman*, gdzie Trybunał zaakceptował zakaz dyskryminacji „w oparciu o więź”⁴⁶.

Trybunał zaakcentował standard racjonalnych usprawnień: pracodawca powinien dostosować warunki zatrudnienia i pracy pracownika-opiekuna w stopniu umożliwiającym realne wykonywanie obowiązków rodzinnych bez ryzyka dyskryminacji pośredniej, o ile nie prowadzi to do nałożenia nieproporcjonalnego obciążenia. Ocena tego elementu (proporcjonalności i obciążeń) należy do sądu krajowego⁴⁷.

W wymiarze praktycznym oznacza to umocnienie ochrony pracowników, których sytuacja życiowa (opieka) powoduje konieczność przewidywalności grafiku lub ograniczenia dyspozycyjności. Ma to znaczenie także dla rozumienia dyskryminacji strukturalnej: jeśli model organizacji pracy w sposób systemowy wyklucza opiekunów, może prowadzić do naruszenia standardów równości.

Równe traktowanie pracowników zatrudnionych na czas określony (C-268/24, *Lalfi*)

Orzeczenie TSUE w sprawie C-268/24 (*Lalfi*) doprecyzowało standard niedyskryminacji pracowników zatrudnionych na czas określony w kontekście dodatkowych świadczeń i benefitów powiązanych z rozwojem zawodowym (np. premie, dodatki)⁴⁸. Z perspektywy rynku pracy ma to znaczenie o tyle, że segmentacja zatrudnienia (umowy terminowe) często przekłada się na trwałe nierówności w dostępie do rozwoju, co może działać jako mechanizm dyskryminacji pośredniej określonych grup.

45 Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 11 września 2025 r., C-38/24, *Bervidi*; Dyrektywa Rady 2000/78/WE z 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz.Urz. WE L 303 z 2.12.2000).

46 Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 17 lipca 2008 r., C-303/06, *Coleman*.

47 Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 11 września 2025 r., C-38/24, *Bervidi*.

48 Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 2025 r., C-268/24, *Lalfi*.

Orzecznictwo Sądu Najwyższego (2025) – ochrona seniorów, test proporcjonalności, definicje dyskryminacji

Ochrona pracowników w wieku przedemerytalnym także na umowach terminowych (III PZP 6/24)

W uchwale składu 7 sędziów z 30 września 2025 r. (III PZP 6/24) Sąd Najwyższy przesądził, że wynikający z art. 39 k.p. zakaz wypowiedzenia umowy o pracę dotyczy także umowy zawartej na czas określony⁴⁹. SN uznał, że ochrona przewidziana w art. 39 k.p. dotyczy każdego typu umowy o pracę i brak jest uzasadnionych podstaw do wykładni zawężającej. W konsekwencji wzmocniono realny standard ochrony osób w wieku przedemerytalnym także w sytuacjach, gdy umowa terminowa wygasłaby przed osiągnięciem wieku emerytalnego.

Z perspektywy antydyskryminacyjnej uchwała ma podwójny skutek: z jednej strony wzmacnia ochronę pracowników starszych, z drugiej – może wywoływać efekt uboczny w politykach kadrowych (ostrożniejsze zawieranie umów z osobami w wieku zbliżonym do ochrony). Ten drugi aspekt należy ujmować w analizie ryzyka ageizmu i mechanizmów „wyprzedzającej selekcji” w rekrutacji.

Dress code a dyskryminacja przez asocjację i proporcjonalność (III PSKP 21/24)

W wyroku z 25 lutego 2025 r. (III PSKP 21/24) SN rozważał sytuację, w której osoba nieutożsamiająca się z płcią żeńską, choć prawnie do niej przypisana i posiadająca najsilniejszą społeczną więź z płcią żeńską, może być ofiarą dyskryminacji ze względu na płeć w ramach koncepcji „dyskryminacji przez asocjację”⁵⁰. Sąd wskazał jednocześnie, że pracodawca może ustanawiać dress code różnicujący pracowników ze względu na płeć, jednak – zgodnie z art. 183b § 1 k.p. – musi wykazać, iż środki służące osiągnięciu celu są właściwe, konieczne i proporcjonalne do wagi interesów naruszonych wskutek nierównego traktowania⁵¹.

Znaczenie tego orzeczenia wykracza poza sam dress code. Pokazuje ono, że w obszarach pozornie „organizacyjnych” (standardy wizerunkowe, zasady komunikacji, kultura pracy) sądy będą częściej wymagały od pracodawcy wykazania

49 Uchwała składu 7 sędziów Sądu Najwyższego z 30 września 2025 r., III PZP 6/24; Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 39.

50 Wyrok Sądu Najwyższego z 25 lutego 2025 r., III PSKP 21/24.

51 Ibidem.

proporcjonalności i konieczności – co jest szczególnie ważne dla spraw dyskryminacji godnościowej i pośredniej.

Kierunki legislacyjne (2025): dyskryminacja przez asocjację i asumpcję

W 2025 r. w debacie legislacyjnej pojawia się kierunek doprecyzowania konstrukcji dyskryminacji poprzez wprost wskazane postaci: dyskryminację przez asocjację (związek z inną osobą) oraz dyskryminację przez asumpcję (przypisanie pracownikowi cechy, której faktycznie nie posiada). Wskazuje się, że takie doprecyzowania mają źródła w literaturze i orzecznictwie unijnym, jednak równolegle pojawiają się obawy co do ogólności definicji i ryzyka sporów interpretacyjnych⁵².

Dla praktyki prawa pracy istotne jest to, że ustawodawca lub projekty zmian dążą do „nazwania” mechanizmów, które już funkcjonują w realiach organizacyjnych: dyskryminacji opartej na stereotypach, domniemaniach oraz relacjach pracownika.

Dane i kontekst rynkowy 2025 – sygnały o utrzymujących się barierach

Uzupełnieniem zmian prawnych i orzeczniczych są sygnały empiryczne: badania dotyczące równości szans na polskim rynku pracy wskazują na utrzymywanie się wieku i płci jako częstych czynników nierówności szans oraz na rozbieżność

pomiędzy percepcją zarządów a doświadczeniami pracowników (m.in. w zakresie doceniania i wsparcia). Wnioski te wzmacniają argument, że polityki równościowe muszą być nie tylko deklarowane, ale także mierzone i egzekwowane⁵³.

Podsumowanie i wnioski

Dyskryminacja w prawie pracy pozostaje zjawiskiem złożonym i wielowymiarowym, którego źródła tkwią zarówno w formalnych regulacjach prawnych, jak

52 Szewiōła, P. (2025). *Dyskryminacja...*, op. cit.

53 Staffly (2025). *Równość szans...*, op. cit.

i w mechanizmach społecznych, kulturowych i ekonomicznych⁵⁴. Pomimo istniejących gwarancji prawnych rzeczywista realizacja zasady równego traktowania napotyka bariery praktyczne – szczególnie w obszarze dyskryminacji pośredniej i strukturalnej, trudnej do uchwycenia dowodowo.

Na poziomie instrumentów prawnych kluczowe znaczenie mają mechanizmy dowodowe (uprawdopodobnienie i przesunięcie ciężaru dowodu), sankcyjne (odszkodowanie obejmujące krzywdę), antyretorsyjne (ochrona przed represją) oraz narzędzia prewencyjne w postaci obowiązku przeciwdziałania dyskryminacji⁵⁵. Orzecznictwa TSUE i Sądu Najwyższego z 2025 r. wskazują na poszerzenie ochrony na relacje i skutki (dyskryminacja przez asocjację, ochrona opiekunów, test proporcjonalności, ochrona przedemerytalna), co wzmacnia materialne ujęcie równości w prawie pracy⁵⁶.

Istotnym kierunkiem zmian jest transparentność wynagrodzeń, która ma potencjał ograniczania dyskryminacji płacowej i ujawniania mechanizmów nierówności w awansach, premiowaniu oraz wartościowaniu pracy⁵⁷. Skuteczna strategia antidyskryminacyjna wymaga jednak połączenia instrumentów prawnych z mechanizmami organizacyjnymi: audytami równościowymi, transparentnością kryteriów, szkoleniami, elastyczną organizacją pracy i kulturą przeciwdziałania stereotypom – zwłaszcza wobec grup szczególnie narażonych (kobiety, opiekunowie, osoby z niepełnosprawnościami, neuroróżnorodni i osoby starsze)⁵⁸.

54 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 Nr 78 poz. 483 ze zm.), art. 32, art. 33.

55 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.), art. 183b § 1, art. 183d, art. 183e, art. 94 pkt 2b.

56 Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 11 września 2025 r., C-38/24, *Bervidi*; Uchwała składu 7 sędziów Sądu Najwyższego z 30 września 2025 r., III PZP 6/24; Wyrok Sądu Najwyższego z 25 lutego 2025 r., III PSKP 21/24.

57 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości poprzez przejrzystość wynagrodzeń oraz mechanizmy egzekwowania (Dz.Urz. UE L 132 z 17.05.2023); Dyrektywa (UE) 2023/970, art. 34 (termin transpozycji: 7.06.2026 r.).

58 Staffly (2025). *Równość szans...*, op. cit.; World Health Organization (2021). *Global report...*, op. cit.; Autistica (2024). *Neurodiversity...*, op. cit.; European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2025). *Psychosocial risks...*, op. cit.

Bibliografia

Akty prawne

- Decyzja Rady 2010/48/WE z 26 listopada 2009 r. w sprawie zawarcia, w imieniu Wspólnoty Europejskiej, Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych (Dz.Urz. UE L 23 z 27.01.2010).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę o tej samej wartości poprzez przejrzystość wynagrodzeń oraz mechanizmy egzekwowania (Dz.Urz. UE L 132 z 17.05.2023).
- Dyrektywa Rady 2000/78/WE z 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dz.Urz. WE L 303 z 2.12.2000).
- Karta praw podstawowych Unii Europejskiej (Dz.Urz. UE C 202 z 7.06.2016).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 Nr 78 poz. 483 ze zm.).
- Konwencja Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku 13 grudnia 2006 r. (Dz.U. 2012 poz. 1169).
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. 2024 poz. 1061 ze zm.).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. 2023 poz. 1465 ze zm.).

Orzecznictwo

- Postanowienie Sądu Najwyższego z 5 grudnia 2018 r., III PK 14/18.
- Postanowienie Sądu Najwyższego z 4 czerwca 2019 r., II PK 140/18.
- Postanowienie Sądu Najwyższego z 24 lipca 2023 r., III PSK 106/22.
- Postanowienie Sądu Najwyższego z 18 października 2023 r., I PSK 103/22.
- Postanowienie Sądu Najwyższego z 16 października 2024 r., II PSK 92/23.
- Uchwała Sądu Najwyższego z 24 sierpnia 2023 r., III PZP 1/23.
- Uchwała składu 7 sędziów Sądu Najwyższego z 30 września 2025 r., III PZP 6/24.
- Wyrok Sądu Najwyższego z 14 stycznia 2008 r., II PK 102/07.
- Wyrok Sądu Najwyższego z 9 maja 2019 r., III PK 50/18.
- Wyrok Sądu Najwyższego z 24 czerwca 2021 r., III PSKP 27/21.
- Wyrok Sądu Najwyższego z 6 października 2021 r., I PSKP 21/21.
- Wyrok Sądu Najwyższego z 27 października 2021 r., II PSKP 63/21.

- Wyrok Sądu Najwyższego z 8 marca 2022 r., II PSKP 91/21.
Wyrok Sądu Najwyższego z 7 czerwca 2022 r., II PSKP 98/21.
Wyrok Sądu Najwyższego z 26 października 2022 r., II PSKP 120/21.
Wyrok Sądu Najwyższego z 19 kwietnia 2023 r., II PSKP 72/22.
Wyrok Sądu Najwyższego z 11 października 2023 r., I PSKP 38/22.
Wyrok Sądu Najwyższego z 5 marca 2024 r., II PSKP 8/23.
Wyrok Sądu Najwyższego z 25 lutego 2025 r., III PSKP 21/24.
Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 17 lipca 2008 r., C-303/06, *Coleman*.
Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 11 września 2025 r., C-38/24, *Bervidi*.
Wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z dnia 30 września 2025 r., C-268/24, *Lalfi*.

Literatura

Liszczy, T. (2024). *Prawo pracy*. Wolters Kluwer.

Raporty i źródła instytucjonalne

- Autistica (2024). *Neurodiversity Employers Index (NDEI®) – Market Report 2024*, Autistica https://www.autistica.org.uk/news/ndei-market-report-2024?utm_source=chatgpt.com (dostęp: 11.01.2026).
- Deloitte (2025). *Women @ Work 2025: A Global Outlook* (raport), Deloitte. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/collections/2025/deloitte-women-at-work-2025-a-global-outlook.pdf?dlva=1> (dostęp: 11.01.2026).
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2025). *Psychosocial risks and mental health at work*, <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health> (dostęp: 11.01.2026).
- Eurostat (2024). *Gender Pay Gap Statistics*, Statistics Explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (dostęp: 11.01.2026).
- EY Polska (2024). *Ageizm na rynku pracy – dyskryminacja ze względu na wiek*, https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/ageizm-na-ryнку-pracy-dyskryminacja-ze-względu-na-wiek (dostęp: 11.01.2026).
- Neurodiversity in Business (2024). *Neurodiversity in Business and Work Report 2024*, Birkbeck University of London, <https://neurodiversity.org/research/nib-and-university-of-birkbeck-research-report-2024/> (dostęp: 11.01.2026).
- Pearn Kandola (2024). *Neurodiversity at Work Report 2024*, Pearn Kandola, <https://pearnkandola.com/resources/research/neurodiversity-at-work-report-2024/> (dostęp: 11.01.2026).

- Staffly (2025). *Równość szans na polskim rynku pracy 2025* (raport), <https://staffly.pl/baza-wiedzy/raport-badanie-rownosc-szans-na-polskim-ryнку-pracy/> (dostęp: 11.01.2026).
- Szewioła, P. (2025). Dyskryminacja: asocjacja i asumpcja, *Rzeczpospolita*, <https://legalis.pl/dyskryminacja-asocjacja-i-asumpcja/> (dostęp: 11.01.2026).
- World Health Organization (2021). *Global Report on ageism*. World Health Organization.

Rozdział 9

Różnorodność generacyjna w przestrzeni jednostek penitencjarnych

Generational diversity in penitentiary facilities

Karolina Kostera

Akademia Wymiaru Sprawiedliwości

Streszczenie

Zagadnienie różnorodności generacyjnej w przestrzeni jednostek penitencjarnych można rozumieć dwojako – w odniesieniu do funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej, jak i osób odbywających karę pozbawienia wolności. Artykuł zawiera krótką charakterystykę czterech generacji w perspektywie specyfiki pełnionej służby. Niewątpliwie przynależność kadry do konkretnej grupy pokoleniowej wpływa na jej stosunek do wykonywanej pracy, motywacji, wyznawanych wartości, światopoglądu, a co za tym idzie także i stylu życia. Zależność zawodowa przedstawicieli różnych generacji, wychowanych w zupełnie odmiennych warunkach społeczno-gospodarczych, stanowi wyzwanie nie tylko w wymiarze organizacyjnym, ale i jednostkowym. Analiza literatury przedmiotu oraz danych statystycznych pozwoliła odpowiedzieć na pytania badawcze dotyczące rekomendacji w tymże temacie.

Słowa kluczowe: służby mundurowe, różnorodność generacyjna, intermentoring, pokolenie Y, pokolenie X, pokolenie Z

Abstract

The issue of generational diversity in penitentiary facilities can be understood in two ways – in relation to prison officers and employees, as well as to persons serving prison sentences. The article contains a brief description of four generations from the perspective of the specific nature of their service. Undoubtedly, the fact that staff belong to a specific generational group influences their attitude to their work, motivation, values, worldview, and, consequently, their lifestyle. The professional relationship between representatives of different generations, raised in completely different socio-economic conditions, is a challenge not only in organizational terms, but also on an individual level. An analysis of the literature on the subject and statistical data has made it possible to answer research questions concerning recommendations on this topic.

Keywords: uniformed services, generational diversity, intermentoring, Generation Y, Generation X, Generation Z

Wstęp

Głównym celem artykułu jest dokonanie przeglądu literatury przedmiotu, danych statystycznych oraz wyników badań na temat funkcjonowania przedstawicieli różnych pokoleń w formacjach mundurowych. Autorka jako przestrzeń poddaną analizie wybrała jednostki penitencjarne. Należy bowiem pamiętać, że więzienie nie stanowi enklawy w społeczeństwie. Skutkuje tym, że podlega takim samym zmianom jak pozostałe sfery życia, jakimi objęte jest społeczeństwo, także w zakresie norm moralnych czy też wzorców zachowań¹. Krytyczna analiza literatury pozwoli odpowiedzieć na pytanie: Jakie wyzwania niesie za sobą różnorodność generacyjna w przestrzeni jednostek penitencjarnych?

Układ pracy podporządkowano realizacji celu głównego. Na początku opisano formację, jaką jest Służba Więzienna, następnie scharakteryzowano różne grupy pokoleń pracujących zawodowo. W dalszej części artykułu, na podstawie dostępnych raportów oraz analiz, wskazano rekomendacje dotyczące różnorodności generacyjnej

1 Machel, H. (2004). *Wprowadzenie do pedagogiki penitencjarnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

w odniesieniu do specyfiki służb mundurowych. W artykule wykorzystano polską i zagraniczną literaturę przedmiotu oraz badania wtórne.

Ogólna charakterystyka formacji

Służba Więzienna jako formacja została powołana do realizacji zadań w zakresie wykonywania tymczasowego aresztowania oraz kar pozbawienia wolności i środków przymusu skutkujących pozbawieniem wolności². W strukturze podlega ona Ministrowi Sprawiedliwości, ma charakter apolityczny, uzbrojony i umundurowany. Pod koniec grudnia 2024 r. służbę pełniło 27 158 funkcjonariuszy, z czego 24,9% stanowiły kobiety³.

Funkcjonariusze Służby Więziennej oprócz ochrony społeczeństwa przed sprawcami przestępstw lub przestępstw skarbowych czuwają nad wykonywaniem tymczasowego aresztowania w sposób zabezpieczający prawidłowy tok postępowania karnego, prowadzą oddziaływania penitencjarne i resocjalizacyjne wobec osób skazanych na karę pozbawienia wolności⁴. Realizacja zadań powierzonych formacji odbywa się w oparciu o humanitarne traktowanie osób pozbawionych wolności – poszanowanie godności, opiekę zdrowotną i religijną, a także zapewnienie porządku i bezpieczeństwa w miejscu osadzenia.

Służba Więzienna jako formacja stanowiąca część grup dyspozycyjnych pełni istotną funkcję w działaniach podejmowanych na rzecz zapewnienia i utrzymania porządku i bezpieczeństwa publicznego. Przynależność do grup dyspozycyjnych wymaga dużego zaangażowania, często z ograniczeniem pewnych aspektów życia prywatnego. Dyspozycyjność w Służbie Więziennej wiąże się z możliwością zmiany stanowiska i miejsca pełnienia służby, a także – w niektórych przypadkach – nieregularnym trybem służby.

Realizacja zadań w służbach mundurowych i zmilitaryzowanych w odróżnieniu od innych grup zawodowych naraża funkcjonariuszy na wysoki poziom stresu czy zjawisko szybszego wypalenia zawodowego. Dodatkowo występujące sytuacje kryzysowe, np. zdarzenia związane z napaścią na funkcjonariusza, mogą w konsekwencji doprowadzić do stresu pourazowego.

Tabela 1 prezentuje zestawienie najczęściej występujących zdarzeń w ostatnich latach w Służbie Więziennej.

2 Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1750), art. 2.

3 <https://sw.gov.pl/strona/statystyka-roczna> (dostęp: 20.01.2026).

4 Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1750), art. 2.

Tabela 1. Zestawienie wybranych zdarzeń w ujęciu liczbowym

Rodzaj zdarzenia	2021	2022	2023	2024
Napaść na funkcjonariusza w służbie	126	99	82	91
Ujawnienie przedmiotu niedozwolonego	1046	1139	1120	1013
Bójka lub pobicie	73	79	80	102
Usiłowanie dokonania samobójstwa przez osadzonego	125	114	111	125

Źródło: <https://sw.gov.pl/strona/statystyka-roczna> (dostęp: 20.01.2026).

Dodatkowymi źródłami stresu odczuwanego przez funkcjonariuszy Służby Więziennej są również konsekwencje wynikające z pracy zmianowej czy specyfiki roli zawodowej, która wiąże się z wieloznacznością pełnionej funkcji, odpowiedzialnością za drugiego człowieka czy troską o własny rozwój zawodowy. J. Ślusarski zwracał uwagę, że to właśnie podejmowanie i utrzymywanie bezpośrednich interakcji osobowych, duża ekspozycja społeczna, a także konieczność podejmowania natychmiastowych decyzji w zawodach trudnych i niebezpiecznych stanowią najważniejsze źródła stresu⁵. W przestrzeni penitencjarnej owa dbałość o jakość relacji interpersonalnych naznaczona jest funkcjonowaniem w warunkach stałego napięcia i kontroli, współzależności decyzji czy odpowiedzialności wobec wielu interesariuszy.

Analizując cel powołania formacji, specyfikę realizowanych zadań oraz przynależność do grup dyspozycyjnych, od personelu więziennego wymaga się nie tylko kompetencji osobistych, ale także specjalistycznych. Wśród pożądanych postaw społecznych w pracy penitencjarnej wymienia się skuteczną komunikację, umiejętności budowania relacji, współpracę czy krytyczne myślenie⁶. Ponadto od funkcjonariuszy wymaga się również, by ich osobowość gwarantowała, że „będą oni akceptowali i właściwie wykonywali priorytetowe cele oraz eliminowali pojawiające się wewnętrzne sprzeczności. Pożądane są osoby zrównoważone i spokojne, które

5 Ślusarski, J. (2014). *Humanistyczne (pozatechniczne) konteksty przygotowania zawodowego do pracy w warunkach trudnych i niebezpiecznych*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych, s. 6.

6 Kołodziejczyk, W. (2022). Kształcenie i doskonalenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w czasie dynamicznych przemian społeczeństwa. *The Prison Systems Review*, 117, 109–126.

swoją postawą nie będą powodowały konfliktów, a jednocześnie prawidłowo będą egzekwowały przepisy”⁷.

Biorąc pod uwagę powyższe, niezwykle istotnymi etapami w aspektach społecznym, humanitarnym i techniczno-ekonomicznym, są procesy, tj. rekrutacja i selekcja personelu. W przypadku formacji mundurowej od kandydata wymaga się odpowiedniego przygotowania ogólnego i zawodowego, niekaralności, wysokiego poziomu moralnego oraz psychicznej i fizycznej zdolności do służby. Niedopuszczalne jest również, aby wobec kandydata toczyło się postępowanie karne w powyższym zakresie. Ponadto kandydat powinien mieć pełnię praw publicznych i dawać rękojmię zachowania tajemnicy stosownie do wymogów określonych w przepisach o ochronie informacji niejawnych oraz prawidłowego wykonywania powierzonych zadań⁸.

W dniu przyjęcia do służby osoba, która pozytywnie zakończyła proces kwalifikacyjny, składa ślubowanie. Treść roty ślubowania jest następująca:

„Ja, obywatel Rzeczypospolitej Polskiej, wstępując do Służby Więziennej, ślubuję uroczyście: rzetelnie wykonywać powierzone mi zadania funkcjonariusza tej Służby i polecenia przełożonych, przestrzegając Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i wszystkich przepisów prawa, jak również tajemnic związanych ze służbą, a także zasad etyki zawodowej, ze szczególnym uwzględnieniem poszanowania godności ludzkiej oraz z dbałością o dobre imię służby”⁹.

Odmowa złożenia ślubowania powoduje nieważność aktu mianowania. Sama zaś treść wskazuje na istotne elementy pełnionej służby: praworządność, humanitaryzm, etyczność.

W dalszej części funkcjonariusz odbywa szkolenia, w trakcie których nabywa oraz wzmacnia następujące kompetencje: umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych i ekstremalnych, asertywność i empatię, zdyscyplinowanie i współdziałanie, kreatywne rozwiązywanie problemów, postępowanie etyczne oraz praworządne.

Ujęcie ogólne grup generacyjnych

„Pokolenie” (ang. *generation*) to pojęcie używane w naukach biologicznych i społecznych, posiadające konotacje związane z urodzeniem. Wpisuje się w kategorię

7 Poklek, R. (2006). *Skuteczność psychologicznego warsztatu antystresowego w profilaktyce stresu i wypalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej*. Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej.

8 Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1750), art. 38.

9 Ibidem, art. 41.

rówieśniczą obejmującą jednostki, które uczestniczyły we wspólnych wydarzeniach historycznych, żyły w podobnych warunkach społeczno-politycznych determinujących ich jakość życia. Mają wspólne społeczne doświadczenia życiowe, które ukształtowały w nich podobny system wartości i sposób postrzegania świata. Przejawiają więc podobne postawy i zbliżoną motywację¹⁰.

W literaturze opisywane są cztery aktywne generacje pracowników:

- baby boomers – urodzeni w latach 1945–1964, tzw. pokolenie wyżu demograficznego i gospodarczego boomu,
- generacja X – urodzeni w latach 1965–1980, dorastający w okresie kryzysu gospodarczego lat 70.,
- generacja Y (tzw. milleniarsi) – urodzeni w latach 1981–1994, wychowani w erze globalizacji oraz swobodnego dostępu do Internetu,
- generacja Z – urodzeni w latach 1995–2012, użytkujący wirtualną przestrzeń.

Przedstawiciele pokolenia baby boomers przez to, że funkcjonowali w ramach dość nieprzewidywalnych okoliczności rynkowych, cenią sobie stabilne warunki pracy, w których zamiast rywalizacji preferują kooperację. Wobec pracodawców są niezwykle lojalni oraz zaangażowani. Osoby z generacji X doceniają spokojną atmosferę pracy, dzięki której mogą dbać o dobrą jakość życia osobistego. Cechują się samodzielnością w podejmowaniu decyzji, jednocześnie chcą znać sens realizowanych zadań. Przedstawiciele pokolenia Y wyróżnia umiejętność szybkiego docierania do informacji, ponadto preferują częsty sposób komunikacji, głównie za pośrednictwem komunikatorów. Dążą do niezależności, cechuje ich ambicja, innowacyjność, chęć rozwoju. Brak cierpliwości oraz samodyscypliny sprawia, że jakość ich pracy bywa niska. Pokolenie Z jest utożsamiane w głównej mierze poprzez pryzmat zaawansowanych kompetencji cywilizacyjnych – w szczególności związanych z użytkowaniem wirtualnej przestrzeni. Jak zauważa J. Papież: „Od początku swoich narodzin są oni podłączeni do sieci i aktywnie z niej korzystają. W porównaniu ze starszym pokoleniem X (...) i Y (...) wyróżniają się wielozadaniowością, zaznajomieniem z siecią i to jest ich główny atut”¹¹.

10 Smola, K.W., Sutton, C.D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, s. 365.

11 Papież, J. (2016). Pokolenie Z – z kręgu kultury ponowoczesnej. *Studia Elbląskie*, 17, s. 290

Wyzwania różnorodności generacyjnej w przestrzeni jednostek penitencyjnych

Służba Więzienna jako służba mundurowa cechuje się dużą rotacją pokoleniową. Jest to związane z możliwością wcześniejszego przejścia funkcjonariuszy na zaopatrzenie emerytalne z tytułu wysługi lat lub w razie całkowitej niezdolności do służby. Ów przywilej zauważalny jest w statystyce zatrudnionych funkcjonariuszy. Osoby urodzone w latach 1946–1985 stanowią zaledwie 0,1% ogólnej liczby tzw. mundurowych. Najliczniejszą grupę zatrudnionych stanowią przedstawiciele pokolenia Y – 36,5%, kolejną reprezentanci pokolenia X – 36,5%. Trzecią co do wielkości grupę stanowią zetki – osoby urodzone po 1995 r., czyli przedstawiciele najmłodszej generacji aktywnej na rynku pracy. Należy podkreślić, iż przedstawiciele tego pokolenia stanowili 63% przyjętych do służby funkcjonariuszy w roku 2024¹².

Analiza danych statystycznych dotyczących zatrudnienia funkcjonariuszy Służby Więziennej wskazuje, iż w formacji stykają się cztery grupy generacyjne.

Tabela 2. Generacje pokoleniowe wśród zatrudnionych funkcjonariuszy w Służbie Więziennej na dzień 31.12.2024

Generacja	Przedział wiekowy	Liczba funkcjonariuszy	%
Baby boomers	= > 61	19	0,1%
X	41–60	9926	36,5%
Y	31–40	11 367	41,9%
Z	<=20–30	5846	21,5%
RAZEM		27 158	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Centralny Zarząd Służby Więziennej. <https://sw.gov.pl/strona/statystyka-roczna> (dostęp: 20.01.2026).

Biorąc pod uwagę charakterystykę każdej z grup oraz badania prowadzone w kręgu innych służb mundurowych, tj. Policja, Wojsko, Straż Marszałkowska, można

¹² <https://sw.gov.pl/strona/statystyka-roczna> (dostęp: 20.01.2026).

wskazać kilka obszarów stanowiących wyzwania w obszarze różnorodności generacyjnej obecnie i w przyszłości.

Jak wspomniano na wstępie, służby mundurowe charakteryzują ściśle określone oczekiwania społeczne oraz zawodowe. Każda osoba przyjmująca się do formacji jest świadoma obowiązujących zasad, jakie w niej obowiązują, np. hierarchiczności czy wspomnianej już dyspozycyjności. Jednym z istotniejszych wyzwań według autorki jest właściwe rozumienie specyfiki pełnionej służby przez przedstawicieli najmłodszych generacji. Osoby planujące wstąpienie do służby, szczególnie o charakterze izolacyjnym, powinny rozumieć ograniczenia związane ze środowiskiem, w którym będą funkcjonować, np. konieczność pozostawienia środków łączności (tj. telefonów komórkowych) na czas pełnionej służby.

Kolejną kwestią jest wspomniana już gotowość do pełnienia służby w nienormowanym czasie czy innym miejscu. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, aż 57% ankietowanych (przedstawicieli pokolenia Z) nie wyraża gotowości do przeprowadzenia się i zmiany miejsca zamieszkania w przypadku służby w wojsku lub innych służbach mundurowych¹³. Kolejną kwestią, która wymaga namysłu, są oczekiwania względem jakości życia przedstawicieli młodszych generacji. Badani skoncentrowani są w głównej mierze na osiągnięciu komfortu i wygody życia. Ponadto jako istotne wskazują również zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (ang. *work-life balance*) oraz tendencje do unikania stresu i presji.

Wyniki badań wśród studentów Akademii Batorego wskazały, iż największymi obawami bądź dostrzeganymi barierami negatywnie wpływającymi na gotowość do kandydowania do pracy w Policji, były: obawy dotyczące bezpieczeństwa i ryzyka związanego z pracą w Policji (54,1%); sposób, w jaki jest postrzegana Policja, i jej publiczny wizerunek (43,6%); wysoki poziom trudności poszczególnych etapów selekcji do Policji (39,1%); obawy dotyczące pogodzenia życia prywatnego z grafikiem służby (29,5%) oraz obawy związane z trudnością pracy w Policji i/lub spełnienia wymagań przełożonych (23,2%)¹⁴. Przytoczone dane świadczą o dość dużej świadomości badanych nt. zagrożeń, jakie może nieść ze sobą służba w formacji mundurowej, oraz ograniczeń, jakie z niej wynikają.

13 CDiSSZ (2025). *Raport końcowy z realizacji analizy w ramach projektu „NUP 2 × 35” – YOUNG GENERATION nt. postaw i wartości pokolenia „Z” w kontekście rekrutacji do Sił Zbrojnych RP i pełnienia służby wojskowej*. Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych Pion Rozwoju Koncepcji i Wykorzystania Doświadczeń, s. 17.

14 Miller, P. (2025). Motywacja młodych ludzi do pracy w Policji: praktyczne implikacje dla doskonalenia procesów rekrutacyjnych adresowanych do Pokolenia Z. *Przegląd Policyjny*, 156(4), s. 90.

Jak pokazuje raport, 10% badanych wskazało bezpieczeństwo kraju, co jest warte podkreślenia, gdyż udowadnia, że pomimo dominacji priorytetów związanych z życiem osobistym i zawodowym jest grupa młodych ludzi, która zauważa istotę kwestii wspólnotowych i patriotycznych. Wskazuje również na potencjał wśród młodych osób, które mogą być zainteresowane służbą wojskową lub innymi działaniami prospołecznymi¹⁵. W dużym uproszczeniu – przedstawiciele generacji Z, funkcjonujący na dzisiejszym rynku pracy, posiadający relatywnie szerokie możliwości dość swobodnego wyboru ścieżki kariery zawodowej, rzadko „z własnej woli” decydują się na wybór takiego miejsca pracy, którego specyfika nie jest zgodna z ich systemem wartości. Należy podkreślić, że praca i kariera są dla reprezentantów młodego pokolenia traktowane jako środek ułatwiający realizację pewnych wartości pozazawodowych, związanych przede wszystkim z życiem prywatnym¹⁶, a nie jako cel sam w sobie.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy SWOT, jako słabe punkty wśród przedstawicieli pokolenia Y zauważa się ryzyko upadku „etosu służby wojskowej” na rzecz traktowania służby jako zwykłej pracy, mniejszą lojalność zatrudnionych żołnierzy wobec formacji, którzy zachęceni atrakcyjnym cywilnym rynkiem pracy, mogą podjąć decyzję o przekwalifikowaniu się. Ponadto niekorzystny czynnik stanowi również trudność w budowaniu kapitału relacyjnego z pokoleniami X oraz Z w środowisku wojskowym wzmocniana brakiem autorytetów oraz niewielkim szacunkiem do dowódców przy jednoczesnej potrzebie kierowania podczas realizacji zadań. Autorka badań zauważyła również, iż przedstawiciele generacji Y są najbardziej roszczeniowi ze wszystkich grup pokoleniowych, m.in. w kwestiach zabezpieczenia materialnego, socjalno-bytowego¹⁷.

Kwestia autorytetów wśród reprezentantów generacji Z została podjęta we wspomnianym już badaniu. Dla większości badanych autorytet stanowiła rodzina, czyli relacje z bliskimi. Prawie co czwarty z respondentów nie wskazał swojego autorytetu, co nie jest niczym niepokojącym w grupie nastolatków, którzy dopiero odkrywają swoją tożsamość i próbują konfrontować własny obraz z postrzeganiem siebie przez innych ludzi¹⁸.

Biorąc pod uwagę badania prowadzone zarówno na pokoleniu Z, jak i pokoleniu Y, zagadnienie poszukiwania i wzmocnienia autorytetów powinno stanowić

15 CDiSSZ (2025). *Raport końcowy...*, op. cit., s. 14.

16 Miller, P. (2025). *Motywacja...*, op. cit., s. 91.

17 Jabłońska-Wołoszyn, M. (2019). Pokolenie Y w wojsku – wyzwaniem dla realizacji procesu personalnego w Siłach Zbrojnych RP. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 53(3), s. 29.

18 CDiSSZ (2025). *Raport końcowy...*, op. cit., s. 17.

zachętę ku refleksji wśród kadry zarządzającej w służbach mundurowych, szczególnie że formacje posiadają grunt ku budowaniu autorytetów – tradycje, symbole, wybitne postaci.

Niewątpliwie kolejnym „egzaminem”, przed jakim mogą stanąć przedstawiciele pokolenia Z w przestrzeni jednostek penitencjarnych, są zasady współpracy wpływające na bezpieczeństwo zarówno personelu, jak i osadzonych. Biorąc pod uwagę, iż młodzi ludzie wykorzystują media społecznościowe do zaspakajania potrzeby afiliacji, rzeczywisty kontakt z ludźmi może stanowić wyzwanie. Istotną bowiem kwestią we właściwym funkcjonowaniu jednostek penitencjarnych jest wzajemna współpraca funkcjonariuszy będących przedstawicielami wielu działów. Wymaga ona rzetelnej i otwartej komunikacji. Zatajenie informacji lub jej niepoprawne przekazanie może skutkować poważnymi konsekwencjami w obszarze m.in. bezpieczeństwa. Funkcjonariuszy młodszego pokolenia należy uświadomić o następstwach braku przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi działami. Dodatkowo do czynników, które mogą powodować frustrację wśród przedstawicieli generacji Z, można zaliczyć: długie oczekiwanie na odpowiedź, brak modyfikacji treści polecenia czy formalizm komunikacji wynikający z zasad służbowego zachowania się.

Niezwykle ważną kwestią są kompetencje społeczne. W pracy z osadzonymi funkcjonariusze powinni posiadać umiejętności negocjacyjne, rozwiązywania konfliktów, wywierania wpływu, zarządzania przekazem niewerbalnym i werbalnym czy delegowania uprawnień. Niedopuszczalne jest stosowanie komunikatów prowokujących czy skłaniających do silniejszych reakcji słownych lub fizycznych. Niewłaściwe budowanie autorytetu, którego forma komunikacji jest jednym z elementów, pozostaje w opozycji do procesu resocjalizacji. Zachowania dalece odbiegające od zasad etycznego zachowania mogą skutkować jeszcze większą demoralizacją osadzonych.

Kolejnym wyzwaniem jest na nowo zdefiniowanie roli kadry kierowniczej. Jak wskazuje R. Muster, o ile we wcześniejszych dekadach to personel dostosowywał się do kultury organizacji, o tyle obecnie reprezentanci pokolenia Z w istotnym stopniu będą inicjować system norm, zasad i wartości panujący w firmach¹⁹. Zauważalne jest, że wraz z pokoleniem Z nadchodzą modyfikacje, którym sprostanie wydaje się niezbędne, aby skutecznie zarządzać personelem²⁰.

19 Muster, R. (2020). Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców. *Humanizacja Pracy, 1*, s. 134.

20 Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomątowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 350*, s. 407.

Funkcjonariusze reprezentujący pokolenie Z, wychowani w zupełnie innych realiach społeczno-ekonomicznych, prezentują wysoki stopień mobilności przestrzennej i zawodowej, przez co istnieje ryzyko liberalnego podejścia do lojalności wobec formacji. Brak długoterminowego związania z „mundurem” może osłabiać rutynowy charakter wykonywanych zadań. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że przedstawiciele najmłodszych generacji na rynku pracy cechują się niecierpliwością i roszczeniowością. Ponadto oczekują szybkich awansów oraz nie szanują tradycyjnych wzorców²¹. Nie wyklucza to jednak, iż rozwój zawodowy, który jest „procesem przemian jakościowych człowieka, związanych z przyjęciem systemu wartości dotyczących pracy zawodowej, warunkujących jego udział w procesach pracy zawodowej”²², będzie stanowił podstawę do zmiany postaw zmierzających ku długoletniej służbie.

Ważnym elementem budującym poczucie sprawstwa w procesie samorozwoju będzie wskazywanie młodszym stażem funkcjonariuszom możliwości dbałości o rozwój zawodowy, chociażby poprzez partycypację środków finansowych pochodzących z formacji na studia lub szkolenia związane z realizowanymi zadaniami.

Stereotypowe podejście do funkcjonariuszy starszego pokolenia narzuca perspektywę myślenia pesymistycznego w kwestii otwartości tej grupy pokoleniowej do nowoczesnych rozwiązań. Myśląc stereotypowo, można przypuszczać, że osoby np. z pokolenia 50+ mają trudności z adaptacją do zmian, posiadają mniejszą wydajność w pracy i brakuje im gotowości do rozwoju i dalszej edukacji.

Niebezpiecznym zjawiskiem, który nie służy klimatowi współpracy, może być również wypalenie zawodowe generacji X oraz baby boomers, przejawiające się m.in. w utratą poczucia sensu wykonywanej pracy, zniechęceniem, podważaniem nowych rozwiązań. Osoby w tym stanie charakteryzują się obniżonym poziomem zaufania wobec młodszych funkcjonariuszy, którzy nie posiadają większych doświadczeń zawodowych, apatią bądź cynizmem wobec innych współpracowników.

Poza rozwojem świadomości kadry zarządzającej i ich kompetencji w zakresie zarządzania międzypokoleniowego należy zadbać również o zbudowanie świadomości wśród pracowników. Wyzwaniem w omawianym obszarze może być stereotypowe postrzeganie przedstawicieli poszczególnych generacji przez siebie. Powtarzane slogany, np. o roszczeniowości młodszych wiekiem funkcjonariuszy, mogą powodować wzajemną niechęć, a w konsekwencji brak prawidłowej współpracy. Praca z postawami, np. w trakcie szkoleń, pozwoliłaby poprawić komunikację

21 Papież, J. (2016). Pokolenie Z..., op. cit.

22 Furmanek, W. (2000). *Podstawy edukacji zawodowej*. Fosze, s. 272.

oraz dostrzec korzyści wynikające z posiadania w zespole kolegów będących przedstawicielami innych generacji. Przedstawiciele pokolenia X i baby boomers mogą docenić kompetencje językowe i informatyczne, a także otwartość i śmiałość w nawiązywaniu międzynarodowych kontaktów wśród reprezentantów młodszych pokoleń. Ci ostatni z kolei mogą szukać inspiracji i specjalistycznej wiedzy wśród doświadczonych latami służby funkcjonariuszy.

Autorka artykułu widzi ogromną szansę w skupieniu się na intensyfikowaniu potencjału poszczególnych grup generacyjnych przy jednoczesnym niwelowaniu różnic pomiędzy pokoleniami, m.in. poprzez wdrażane rozwiązania z obszaru dzielenia się wiedzą czy organizacji pracy. Możliwość wymiany doświadczeń może umożliwić np. intermentoring. Należy pamiętać, iż „to wiedza czyni człowieka mentorem, a nie wiek czy stanowisko²³”. Mentorem zatem może stać się każdy pracownik, który jest specjalistą w określonej dziedzinie, także ten, który zajmuje niższe stanowisko lub który jest młodszy metrykalnie.

Mentalność przedstawicieli pokolenia Z sugeruje, że mentor powinien cechować się dodatkowymi umiejętnościami, np. otwartość na inność, uważność czy cierpliwość. Brak tolerancji lub zrozumienia różnorodności czy prawa do odmienności postrzegania, do innej perspektywy, do posiadania swoich wartości może spowodować, że mentor może mieć trudności w odnalezieniu się w swojej roli²⁴. W ramach budowania wizerunku formacji oraz poczucia przynależności do niej pożądane również będzie podkreślanie misji formacji w funkcjonowaniu społeczeństwa.

Podsumowanie

Dynamika zmian społeczno-gospodarczych, geopolitycznych czy technologicznych ma swoje odzwierciedlenie w kontekście powstających trendów, wizji, mających odbicie w ludzkich wyborach i zachowaniach. W konsekwencji na realizację ustawowych zadań przez służby mundurowe nie wpływają tylko nowe, napływające do struktur generacje pracowników, ale również zjawiska we wspomnianym obszarze: migracje ekonomiczne, polityczne czy przymusowe, a także dostęp do nowoczesnych technologii. O potrzebie wdrażania zmian w zakresie zarządzania personelem świadczą przytoczone przez autorkę badania. Ich wyniki ewidentnie

23 Małota, W. (2013). *Reverse mentoring as a social exchange tool and catalyst*. Lecture at Forum of Management into XXI century at the University of South in Adelaide.

24 Błocka-Sowińska, K. (2017). Mentoring dobrze przemyślany. *Forum Penitencjarne*, 6(229), 12–13.

wskazują na wyodrębnianie się konkretnych potrzeb i stylów funkcjonowania konkretnych grup generacyjnych.

Realizacja zadań każdej ze służb mundurowych w obecnym czasie osadzona jest w wielu kontekstach. Potrzeba szczególnej uważności i wrażliwości na potrzeby nowej grupy generacyjnej funkcjonariuszy, a także wnikliwości przy projektowaniu rozwiązań systemowych w obszarze rekrutacji, selekcji, szkolenia czy zarządzania ścieżkami karier. Nie należy zapominać również o równoległym wsłuchaniu się w „głos” starszych pokoleń. To właśnie doświadczeni funkcjonariusze posiadają kapitał wiedzy i doświadczeń, niezwykle cenny dla nowo przyjętych członków formacji. Priorytetem powinna być dbałość o jak najlepszą jakość komunikacji, popartą neutralizacją stereotypów, przy jednoczesnej praktyce zauważania mocnych stron poszczególnych grup.

Bibliografia

Literatura

- Błocka-Sowińska, K. (2017). Mentoring dobrze przemyślany. *Forum Penitencjarne*, 6(229), 12–13.
- CDiSSZ (2025). *Raport końcowy z realizacji analizy w ramach projektu „NUP 2 x 35” – YOUNG GENERATION nt. postaw i wartości pokolenia „Z” w kontekście rekrutacji do Sił Zbrojnych RP i pełnienia służby wojskowej*. Centrum Doktryny i Szkolenia Sił Zbrojnych Pion Rozwoju Koncepcji i Wykorzystania Doświadczeń.
- Furmanek, W. (2000). *Podstawy edukacji zawodowej*. Fosze.
- Jabłońska-Wołoszyn, M. (2019). Pokolenie Y w wojsku – wyzwaniem dla realizacji procesu personalnego w Siłach Zbrojnych RP. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 53(3), 25–35.
- Kołodziejczyk, W. (2022). Kształcenie i doskonalenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w czasie dynamicznych przemian społeczeństwa. *The Prison Systems Review*, 117, 109–126.
- Machel, H. (2004). *Wprowadzenie do pedagogiki penitencjarnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Małota, W. (2013). *Reverse mentoring as a social exchange tool and catalyst*. Lecture at Forum of Management into XXI century at the University of South in Adelaide, Australia.

- Miller, P. (2025). Motywacja młodych ludzi do pracy w Policji: praktyczne implikacje dla doskonalenia procesów rekrutacyjnych adresowanych do Pokolenia Z. *Przegląd Policyjny*, 156(4), 83–96.
- Muster, R. (2020). Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców. *Humanizacja Pracy*, 1, 131–146.
- Papież, J. (2016). Pokolenie Z – z kręgu kultury ponowoczesnej. *Studia Elbląskie*, 17, 287–296.
- Poklek, R. (2006). *Skuteczność psychologicznego warsztatu antystresowego w profilaktyce stresu i wypalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej*. Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej.
- Smola, K.W., Sutton, C.D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
- Ślusarski, J. (2014). *Humanistyczne (pozatechniczne) konteksty przygotowania zawodowego do pracy w warunkach trudnych i niebezpiecznych*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych.
- Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomątowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405–415.

Akty prawne

Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1750).

Źródła internetowe

Analiza rocznych informacji statystycznych za lata 2021–2024 udostępniona przez Centralny Zarząd Służby Więziennej. <https://sw.gov.pl/strona/statystyka-roczna> (dostęp: 20.01.2026).

CZĘŚĆ 3:

**Efektywne zarządzanie
i kierowanie zespołem
zróżnicowanym w świetle
naukowych i biznesowych
badań empirycznych**

Rozdział 10

Sieć franczyzowa jako zróżnicowany zespół: mediacyjne i psychologiczne aspekty zarządzania współpracą i rozwiązywania konfliktów w modelach sieciowych

Franchise networks as diverse teams: Mediatlional and psychological approaches to cooperation and conflict management in network models

Jacek Sosnowski

Franczyza.PRO

Streszczenie

Artykuł opisuje sieci franczyzowe jako złożone, rozproszone układy organizacyjne, w których przebieg współpracy i dynamika konfliktów są determinowane przez czynniki strukturalne, psychologiczne oraz proceduralne. Autonomia franczyzobiorców, ich zróżnicowane doświadczenia oraz specyfika lokalnych rynków pozostają często w napięciu wobec scentralizowanych standardów funkcjonowania sieci. W opracowaniu wykorzystano koncepcję psychologicznego poczucia własności, zjawisko asymetrii percepcji konfliktu oraz założenia mediacji jako ramy analityczne dla identyfikacji mechanizmów powstawania sporów i sposobów ich konstruktywnego zarządzania. Sformułowane rekomendacje obejmują w szczególności implementację klauzul mediacyjnych, rozwój kompetencji miękkich kadry zarządzającej oraz zwiększanie

transparentności procedur. Integracja mediacji z formalnymi systemami zarządzania sprzyja wzmocnieniu kapitału relacyjnego, budowaniu zaufania oraz wykorzystywaniu konfliktu jako potencjalnego źródła uczenia się organizacyjnego i innowacji.

Słowa kluczowe: franczyza, francyzobiorca, mediacje, konflikt, zarządzanie

Abstract

This article examines franchise networks as diverse, distributed teams, highlighting the structural, psychological, and procedural factors shaping cooperation and conflict. Franchisees' autonomy, varied experiences, and local market conditions often clash with centralized standards, generating tensions. Drawing on psychological ownership, conflict perception asymmetries, and mediation principles, the article proposes practical strategies for managing disputes constructively. Recommendations include embedding mediation clauses, developing soft skills among managers, and enhancing procedural transparency. Integrating mediation with formal systems supports relational capital, fosters trust, and transforms conflict into opportunities for innovation.

Keywords: franchising, franchisee, mediation, conflict, management

Wstęp

Współczesna dynamika rynkowa oraz różnorodność dostępnych modeli biznesowych wymuszają na organizacjach poszukiwanie sposobów działalności, które z jednej strony zapewniają spójność działania, z drugiej zaś umożliwiają elastyczne reagowanie na zmienne warunki otoczenia. W tym kontekście zarządzanie różnorodnością przestaje być postrzegane wyłącznie przez pryzmat etyki biznesu czy społecznej odpowiedzialności organizacji, ale staje się jednym z kluczowych czynników budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Różnorodność wewnątrz organizacji przejawia się nie tylko w promowaniu zatrudnienia według odmiennych cech demograficznych, lecz przede wszystkim w różnych stylach pracy, podejściu do ryzyka, sposobach podejmowania decyzji oraz odmiennych paradygmatach definiowania sukcesu. Szczególnego znaczenia nabiera to w modelach biznesowych

opartych na współpracy podmiotów formalnie niezależnych, do których należy model franczyzowy odgrywający coraz większą rolę jako strategia ekspansji, zwłaszcza w sektorze usług.

Sieć franczyzowa stanowi unikalne studium przypadku dla badaczy i praktyków zajmujących się zarządzaniem zespołami zróżnicowanymi. Tradycyjnie analizowana głównie w kategoriach prawno-ekonomicznych w niniejszym opracowaniu zostaje ujęta jako złożony, wielopoziomowy zespół rozproszony. Specyfika tej struktury polega na współistnieniu silnej standaryzacji procesowej, wynikającej z konieczności ochrony marki i spójności systemu, z wysokim stopniem autonomii poszczególnych jednostek działających we własnym imieniu i na własne ryzyko. Partnerzy sieciowi – franczyzobiorcy – wnoszą do systemu zróżnicowane doświadczenia rynkowe, odmienny poziom dojrzałości biznesowej oraz różne kody kulturowe i organizacyjne. Brak bezpośredniej podległości służbowej, charakterystyczny dla relacji franczyzowej, dodatkowo komplikuje procesy przywódcze i komunikacyjne, czyniąc zarządzanie taką strukturą istotnym wyzwaniem liderów sieci.

Jednym z kluczowych wątków podejmowanych w artykule jest analiza mechanizmów, które pozwalają utrzymać spójność tak zróżnicowanej struktury w warunkach potencjalnych napięć wynikających z rozbieżnych interesów oraz odmiennej logiki funkcjonowania franczyzodawcy i franczyzobiorców. Doświadczenia praktyczne oraz obserwacje funkcjonowania sieci wskazują, że w modelach sieciowych klasyczne, oparte na hierarchii, kontroli i formalnym podporządkowaniu wzorce kierowania często okazują się nie tyle niewystarczające, co nieadekwatne i powodujące większe napięcia między stronami. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają podejścia uwzględniające psychologiczne uwarunkowania współpracy oraz narzędzia mediacyjne, które pozwalają lepiej adresować napięcia relacyjne, różnice interesów i rozbieżne oczekiwania stron.

Artykuł przedstawia franczyzę w ujęciu wielowymiarowym: od strony strukturalnej, analizując wpływ form wielopoziomowych na dynamikę zespołu rozproszonego; od strony psychologicznej, identyfikując źródła oporu, napięć i konfliktów w relacjach sieciowych; od strony proceduralno-prawnej, wskazując na znaczenie niejasności regulacyjnych w polskim systemie prawnym jako czynnika sprzyjającego eskalacji sporów; oraz od strony zarządczej, opisując mediację jako sposób budowania trwałych, opartych na zaufaniu relacji w zespole zróżnicowanym. Wprowadzenie perspektywy mediacyjnej do analizy modeli sieciowych pozwala spojrzeć na konflikt nie tylko jako zagrożenie dla spójności marki i stabilności systemu, lecz także jako potencjalne źródło uczenia się, innowacji oraz adaptacji organizacyjnej w warunkach zmiennego otoczenia.

Charakterystyka sieci franczyzowej jako zróżnicowanego zespołu

Analiza sieci franczyzowej w kontekście zarządzania zespołem zróżnicowanym wymaga precyzyjnego zdefiniowania charakteru tej relacji. W literaturze przedmiotu franczyza nie jest traktowana jako jednorodny konstrukt organizacyjny, lecz jako wielowymiarowy system współpracy, w którym przenikają się elementy prawne, ekonomiczne i organizacyjne – brakuje tylko zagadnień psychologicznych, do których odnosi się dalsza część artykułu. Takie ujęcie pozwala spojrzeć na sieć franczyzową nie tylko jako na strukturę dystrybucyjną produktów lub usług, lecz jako na specyficzny rodzaj zespołu rozproszonego, funkcjonującego w warunkach trwałej różnorodności interesów, ról i poziomów autonomii.

W ujęciu systemowym franczyza definiowana jest jako model biznesowy oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy odrębnymi prawnie i finansowo przedsiębiorstwami: franczyzodawcą oraz niezależnymi franczyzobiorcami. Istotą tej relacji jest transfer specyficznych zasobów niematerialnych – takich jak marka, know-how czy procedury operacyjne – w zamian za bezpośrednie zaangażowanie kapitałowe i operacyjne partnerów lokalnych¹. Z perspektywy zarządzania zróżnicowaniem szczególne znaczenie ma również definicja zawarta w Europejskim Kodeksie Etyki Franczyzy, zgodnie z którą franczyza stanowi system marketingu dóbr, usług lub technologii oparty na ścisłej kooperacji między samodzielnymi przedsiębiorcami. Franczyzobiorca, w zamian za świadczenia finansowe, uzyskuje prawo i jednocześnie obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z koncepcją franczyzodawcy, co już na poziomie definicyjnym wskazuje na napięcie pomiędzy autonomią a standaryzacją.

Istotnym kontekstem dla analizy sieci franczyzowej jako zespołu zróżnicowanego jest jej wymiar prawno-formalny. W polskim porządku prawnym brak jest ustawowej definicji franczyzy, co sprawia, że w praktyce badawczej i biznesowej dużą rolę odgrywają kryteria wypracowane przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. Zgodnie z tym podejściem o istnieniu relacji franczyzowej decyduje łączne wystąpienie trzech elementów: po pierwsze – własności i autorytetu, rozumianych jako wyłączne prawo dysponowania marką i systemem przez franczyzodawcę; po drugie – licencjonowania, czyli odpłatnego udzielenia prawa do korzystania z pakietu franczyzowego; po trzecie – regulacji i współzależności, polegających na kontraktowym określeniu praw i obowiązków stron w określonym

1 Ziółkowska, M.J. (2016). *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*. CeDeWu.

horyzoncie czasowym². Ten formalny kontekst odróżnia franczyzę m.in. od umowy agencyjnej, w której stosunek ma odwrotny wektor, tj. agent działa na rzecz zleceńodawcy i otrzymuje prowizję, podczas gdy franczyzobiorca prowadzi sprzedaż we własnym imieniu i na własne ryzyko, jednocześnie ponosząc opłaty na rzecz właściciela marki.

Z punktu widzenia psychologii organizacji oraz zarządzania strategicznego szczególnie użyteczne okazuje się traktowanie franczyzy jako hybrydowej formy organizacji³. Hybrydowość ta polega na łączeniu cech hierarchii – w postaci centralnie narzucanych standardów, procedur i kontroli jakości – z cechami rynku przejawiającymi się w znacznym zakresie autonomii franczyzobiorcy jako niezależnego przedsiębiorcy. W praktyce oznacza to, że sieć franczyzowa funkcjonuje jako zespół, w którym formalne podporządkowanie nie ma charakteru pracowniczego, a relacja opiera się raczej na wpływie, autorytecie marki i wzajemnych zobowiązaniach kontraktowych. Różnorodne formy franczyzy, w tym sub-franczyza i master-franczyza⁴ wspierają elastyczność modelu, a dzięki zastosowaniu wielopoziomowych struktur możliwe jest szybkie rozbudowywanie sieci. Taka konstrukcja relacji wymusza odejście od klasycznego rozumienia przywództwa opartego na poleceniach służbowych na rzecz przywództwa relacyjnego, opartego na zaufaniu, negocjowaniu znaczeń oraz mechanizmach mediacyjnych. Franczyza zatem w oczach franczyzobiorcy jest modelem redukującym ryzyko⁵, nie może jednak ograniczać indywidualnego przedsiębiorcy.

Współczesne badania podkreślają również dystrybucyjny charakter franczyzy jako relacji opartej na prawie licencyjnym, w której franczyzodawca nadaje

-
- 2 Lipianin-Zontek, E., Szewczyk, I., Zontek, Z. (2019). Franchise as the network form of cooperation in tourism in the V4 countries. W: K. Żymkowska (red.). *Academic Entrepreneurship in International Context: the Visegrad Countries' Perspective*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
 - 3 Blair, R.D., Lafontaine, F. (2011). *The Economics of Franchising*. Cambridge University Press.
 - 4 Do odmian modelu franczyzowego należą: multi-franczyza, sub-franczyza i master-franczyza. Multi-franczyza (*multi-unit franchising*) polega na tym, że jeden franczyzobiorca prowadzi więcej niż jedną jednostkę franczyzową w ramach sieci. Franczyzobiorca taki posiada doświadczenie, zasoby finansowe i organizacyjne pozwalające na zarządzanie kilkoma lokalizacjami jednocześnie. Sub-franczyza (*sub-franchising*) jest rozwiązaniem, w którym franczyzobiorca pełni funkcję pośrednika i uzyskuje prawo do udzielania dalszych licencji franczyzowych innym podmiotom na określonym obszarze, angażując się w bieżące zarządzanie siecią lokalną. Master-franczyza (*master franchising*) jest natomiast modelem, w którym franczyzobiorca (tzw. master-franczyzobiorca) otrzymuje wyłączne prawo do rozwijania sieci franczyzowej na danym rynku krajowym lub regionalnym. Master-franczyzobiorca odpowiada nie tylko za rozwój sieci, lecz także za jej lokalną adaptację, marketing, szkolenia i wsparcie dla kolejnych franczyzobiorców.
 - 5 Antonowicz, A. (2020). Franczyza jako forma współdziałania przedsiębiorstw. W: P. Antonowicz (red.). *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

franczyzobiorcy prawo do prowadzenia działalności pod swoją firmą, korzystania z jej znaków towarowych oraz sprawdzonych metod prowadzenia biznesu⁶. Brak kompleksowej kodyfikacji tej umowy w Polsce, mimo wieloletnich postulatów formułowanych w literaturze⁷, sprawia, że w praktyce to nie sama litera prawa, lecz jakość procesów komunikacyjnych, transparentność oczekiwań oraz zdolność stron do konstruktywnego rozwiązywania konfliktów decydują o spójności i trwałości sieci.

W rezultacie sieć franczyzowa może być postrzegana jako celowo zorganizowany zespół rozproszony, w którym różnorodność podmiotów, ich doświadczeń, celów ekonomicznych oraz uwarunkowań lokalnych jest integrowana przez wspólny mianownik operacyjny – pakiet franczyzowy (*franchise package*). To właśnie on, a w szczególności podstawowy dokument, jakim jest podręcznik operacyjny, pełni rolę „konstytucji zespołu”, umożliwiając koordynację działań przy jednoczesnym zachowaniu odrębności i autonomii poszczególnych uczestników sieci.

Psychologiczne uwarunkowania konfliktu w zespole zróżnicowanym

Jednym z kluczowych wyzwań zarządzania siecią franczyzową jest fakt, że konflikt może być naturalnym elementem struktury relacji między centralą a partnerami. Franczyzodawca i franczyzobiorca funkcjonują na różnych poziomach odpowiedzialności, mają odmienne cele i mierzą efekty według innych kryteriów. To sprawia, że konflikt zwykle nie jest błędem systemu, lecz jego naturalnym skutkiem – a zrozumienie jego psychologicznych uwarunkowań jest kluczowe dla efektywnej współpracy.

1. Poczucie własności i reakcje na zmiany.

Opublikowano wiele badań opisujących psychologiczne determinanty satysfakcji z pracy zawodowej, wśród których znajdują się czynniki dopasowania, samorozwoju, czy przynależności⁸. Wielu franczyzobiorców rozwija silne poczucie

6 Golawska-Witkowska, G., Mazurek-Krasodomska, E., Rzeczycka, A. (2014). *Franchising w kształtowaniu działalności gospodarczej w Polsce na tle wybranych krajów świata*. Zakład Finansów, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.

7 Pokorska, B. (2004). *Przedsiębiorca w systemie franczyzowym*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

8 Lubrańska, A. (2018). *Psychospołeczne aspekty życia i pracy w kontekście różnic międzypokoleniowych i polityki organizacyjnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

„swojego miejsca” w sieci: traktuje swoje jednostki – słusznie – jak własny biznes, mimo że z punktu widzenia franczyzodawcy partner działający pod jedną marką i w ramach systemu jest tylko elementem sieci. Subiektywna satysfakcja z bycia członkiem organizacji i – w konsekwencji – pozytywne postrzeganie swojej roli przez franczyzobiorcę są związane z możliwością osobistego wpływu na przebieg zdarzeń, politykę sieci czy rozwój półki produktowej. W praktyce oznacza to, że nawet racjonalnie uzasadnione, ale jednostronne zmiany procedur mogą być odbierane jako zagrożenie autonomii i kontroli nad własnym biznesem.

Odgórne zmiany, szczególnie jeśli nie są komunikowane z uwzględnieniem perspektywy franczyzobiorcy, często wywołują opór – reakcję, którą w psychologii określa się jako reaktancję. To zjawisko pokazuje, że ludzie częściej sprzeciwiają się temu, co postrzegają jako narzucanie reguł, niż temu, co sami współtworzą. Konsekwencją takiej sytuacji są konflikty, które przechodzą z poziomu merytorycznego (czy procedura jest słuszna?) na poziom relacyjny (czy lider nas rozumie?), co osłabia zaufanie i motywację do współpracy.

2. Różne spojrzenie na cele i ryzyko.

Kolejnym źródłem napięć jest różnica w percepcji celów i ryzyka między centralą a partnerami sieciowymi. W praktyce franczyzodawca patrzy na sieć w perspektywie makro – buduje markę, dba o jakość systemu i jego skalowalność. Franczyzobiorca z kolei operuje w perspektywie mikro – koncentruje się na bieżących wynikach finansowych, lojalności lokalnych klientów i efektywności operacyjnej.

Takie różne spojrzenia generują konflikty interesów: obie strony inaczej interpretują te same informacje rynkowe i operacyjne. Brak jasnej, dwustronnej komunikacji o celach i ryzykach pogłębia te rozbieżności i utrudnia budowanie wspólnej kultury działania. Właśnie te różnice w percepcji – a nie sam konflikt jako taki – są kluczowymi czynnikami, które mogą albo osłabić, albo wzmocnić współpracę w organizacji.

3. Style radzenia sobie z konfliktem.

W praktyce organizacyjnej konflikty nie zawsze przebiegają tak samo. Przede wszystkim należy uświadomić sobie, że sama istota zależności, a taką niewątpliwie jest relacja franczyzodawcy z franczyzobiorcą, niesie za sobą przestrzeń do powstania konfliktów. Nie oznacza to jednak, że poczucie konfliktu jest symetryczne – jedna strona może być lub czuć się bardziej zależna od drugiej⁹. Jednym z narzędzi, które pomagają zrozumieć różne reakcje na konflikt, jest model stylów radzenia

9 Deutsch, M., Coleman, P.T. (red.) (2005). *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

sobie z konfliktem¹⁰ opracowany na podstawie teorii Thomasa i Kilmanna. W tej koncepcji wyróżnia się pięć głównych postaw:

- Konfrontacja – silne forsowanie własnych racji kosztem relacji. Osoby z takim stylem wchodzenia w konflikt są z reguły odpowiedzialne, energiczne, odważne i skore do działania, ponosząc jednak koszty w postaci obciążenia psychicznego, a przede wszystkim strat w relacjach. Obie strony relacji franczyzowej mogą w tym stylu dążyć do przekonania drugiej o słuszności swoich racji. Obustronne stosowanie takiego stylu prowadzi do niekończących się kłótni, natomiast jednostronne – do obniżenia poziomu zaufania i jakości relacji.
- Dostosowanie się to godzenie się z żądaniami drugiej strony, co może osłabiać poczucie sprawczości. Potrzeby takich osób są mniej istotne niż drugiej strony, a empatia, z jaką podchodzą do adwersarza, może obniżać poczucie własnej wartości w długiej perspektywie. Odwrotnością takiego stylu zachowania jest asertywna obrona własnego stanowiska.
- Unikanie jest ignorowaniem problemów lub odsuwaniem ich na później. Oczywiście istnieją zalety takiego stylu – jest to spojrzenie z metapoziomu, jest to dystans, który pozwala na spokojną analizę problemu, ale taka postawa może prowadzić do tworzenia się grup interesów, co w relacji z franczyzodawcą nie jest pożądane.
- Kompromis jest najczęściej hołubionym stylem, jednak należy zauważyć, że poszukiwanie rozwiązań, które każdej ze stron coś dają, również przynoszą obu stronom stratę oraz często nie rozwiązują sedna problemu.
- Współpraca – wspólne poszukiwanie rozwiązań, w których obie strony angażują się w budowanie porozumienia jest najbardziej pożądanym stylem, który może przynieść nową jakość, akcentować zyski, choć wymaga najwięcej energii.

W kontekście sieci franczyzowych to właśnie współpraca jest najbardziej konstruktywnym podejściem, ponieważ pozwala wykorzystać różnorodność doświadczeń i perspektyw jako zasób innowacyjny. To podejście sprzyja tworzeniu trwałych relacji i wzmacnia odporność systemu na konflikty, zamiast je jedynie tłumić.

10 Adler, R.B., Rosenfeld, L.B., Proctor II, R.F. (red.) (2018). *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Dom Wydawniczy Rebis.

Uwarunkowania konfliktów w modelach sieciowych: perspektywa proceduralna i prawna

Relacja w sieci franczyzowej, mimo że opiera się na wspólnym celu i synergii, jest strukturalnie obciążona ryzykiem konfliktów. Konflikty te wynikają przede wszystkim z dualizmu interesów: franczyzodawca dba o spójność systemu i marki, franczyzobiorca dąży do zachowania autonomii i adaptacji do lokalnego rynku. W praktyce konflikty pojawiają się tam, gdzie krzyżują się sztywne ramy proceduralne z niejednoznacznością prawną i różnicami interesów.

1. Napięcie między standaryzacją a autonomią operacyjną.

Podstawą modelu franczyzowego jest replikowalność sukcesu poprzez standardowe procedury operacyjne (podręczniki, manuale, instrukcje). Te procedury gwarantują jakość i spójność marki, ale w oczach franczyzobiorców mogą być postrzegane jako narzędzie nadmiernej kontroli. Konflikty najczęściej wynikają z różnicy w rozumieniu celu procedur: dla franczyzodawcy są zabezpieczeniem systemu, natomiast dla franczyzobiorcy – ograniczeniem możliwości elastycznego reagowania na lokalne potrzeby.

Badania autora przeprowadzone w 2025 r. w Polsce, Czechach, na Słowacji i Węgrzech pokazują, że franczyzobiorcy postrzegają ograniczoną niezależność jako główną wadę modelu franczyzowego (40,00% respondentów na Słowacji, 33,33% na Węgrzech, 32,43% w Czechach i 31,16% w Polsce). Wskazywano także negatywnie na konieczność działania według określonych procedur (np. 16,74% w Polsce) oraz nierówne relacje z franczyzodawcą (odpowiedzi w zakresie 18,92%–25,00%). W praktyce spory powstają np. podczas negocjacji dotyczących zmian w ofercie lokalnej, wyboru dostawców czy sposobu obsługi klientów, gdzie centralne standardy napotykać na opór wynikający z poczucia własności biznesu.

2. Asymetria kontraktowa i niepewność prawna.

W Polsce franczyza funkcjonuje w oparciu o umowę nienazwaną, co rodzi liczne ryzyka prawne i sprzyja powstawaniu konfliktów na tle poczucia sprawiedliwości.

Franczyzobiorcy wskazują najczęściej na:

- nieproporcjonalny rozkład ryzyka biznesowego,
- brak transparentności w opłatach marketingowych i logistycznych,
- jednostronne zmiany w podręczniku operacyjnym w trakcie trwania umowy.

W Stanach Zjednoczonych franczyza jest regulowana na poziomie federalnym poprzez *Federal Franchise Rule* (Federalne Prawo Franczyzowe), nadzorowane przez Federalną Komisję Handlu (FTC). Prawo to nie definiuje samej umowy, ale ma

na celu ochronę potencjalnych franczyzobiorców przed nieuczciwymi praktykami, koncentrując się na transparentności i jawności informacji. Zgodnie z tymi przepisami każdy franczyzodawca jest zobowiązany do dostarczenia potencjalnemu franczyzobiorcy szczegółowego dokumentu ujawniającego kluczowe zasady sieci (*Franchise Disclosure Document*, FDD), co najmniej 14 dni kalendarzowych przed podpisaniem umowy lub dokonaniem jakiegokolwiek opłaty.

W Polsce brak podobnych regulacji oznacza, że konflikty często przechodzą w spory sądowe, niszcząc kapitał relacyjny i zaufanie w sieci i to pomimo że zakłada się dalszy rozwój, postępującą dojrzałość systemów franczyzowych i poprawę świadomości uczestników rynku o możliwościach tego modelu¹¹.

3. Konflikty w strukturach wielopoziomowych.

Modele takie jak master-franczyza lub sub-franczyza wprowadzają dodatkową warstwę komplikacji, ponieważ odpowiedzialność jest rozproszona między różne poziomy systemu. Na linii franczyzodawca–master-franczyzobiorca spory dotyczyć mogą adaptacji marki do lokalnych warunków rynkowych, kulturowych czy prawnych. Z kolei pomiędzy master-franczyzobiorcą a indywidualnym franczyzobiorcą konflikty wynikać mogą z błędów we wsparciu operacyjnym, szkoleniach czy komunikacji standardów, a także w postrzeganiu master-franczyzobiorcy przez franczyzobiorcę nie jako partnera, tylko jak „przedłużenie” franczyzodawcy.

W takich układach konflikty są dodatkowo potęgowane przez różnice w stylach komunikacji, odmienne interpretacje standardów jakości oraz brak indywidualnego podejścia do partnerów, co w praktyce oznacza potrzebę aktywnego zarządzania i mediacji.

4. Znaczenie mediacji w zarządzaniu konfliktem.

Tradycyjne podejścia, oparte na hierarchii, karach umownych i kontroli, często nie sprawdzają się w rozproszonych zespołach. Zamiast tego coraz większe znaczenie może zyskać podejście mediacyjne. „Podejście mediacyjne”, a nie tylko mediację *sensu stricto*, należy rozumieć jako spójny proces, którego celem jest budowa bądź odbudowa zaufania, poprawa komunikacji i wspólne wypracowanie rozwiązań. To także podejście do tworzenia struktur i procedur przepływu informacji, także w sytuacjach konfliktowych.

Mediacja w sieciach franczyzowych nie musi być jedynie techniką rozwiązywania konfliktów, lecz narzędziem strategicznym, które umożliwia wykorzystanie

11 Ziółkowska, M. (2018). Tendencje rozwojowe powiązań franczyzowych w Polsce: perspektywa 25 lat. W: R. Bartkowiak, M. Matuszewicz (red.). *XXV lat w naukach ekonomicznych. Dokonania, wyzwania, perspektywy*. Oficyna Wydawnicza SGH.

różnorodności doświadczeń i punktów widzenia jako zasobu do adaptacji systemu i zapobiegania konfliktom na wczesnym etapie.

Medycyjnne i psychologiczne aspekty zarządzania konfliktem w sieci franczyzowej

W realiach sieci franczyzowej konflikty rzadko rozwijają się liniowo. Odmienne niż w klasycznych zespołach organizacyjnych spory nie dotyczą wyłącznie interpretacji procedur czy zakresu odpowiedzialności, lecz szybko zaczynają dotyczyć kwestii autonomii, sprawczości i relacji z centralą. Właśnie na tym etapie ujawnia się specyfika konfliktu franczyzowego – jego podatność na eskalację mimo formalnie jasno określonych zasad współpracy.

Psychologiczne mechanizmy opisane wcześniej, takie jak silna identyfikacja z własnym punktem czy opór wobec narzucanych zmian, w sieci franczyzowej mają szczególne konsekwencje praktyczne. Franczyzobiorca nie jest bowiem wyłącznie wykonawcą decyzji – funkcjonuje, oprócz relacji z franczyzodawcą, jednocześnie jako przedsiębiorca i najczęściej – pracodawca. Gdy decyzje centrali są komunikowane w sposób wyłącznie dyrektywny lub kontrolny, konflikt przestaje dotyczyć treści zmiany, a zaczyna być postrzegany jako spór o podmiotowość.

Na tym etapie napięcie często przenosi się z poziomu jawnego sporu na poziom zachowań, a dodatkowo może mieć także element tożsamościowy. W praktyce może to oznaczać spadek zaangażowania w inicjatywy sieciowe, ograniczenie przepływu informacji zwrotnej, a także rozwój nieformalnych praktyk omijania standardów – swoistego „podziemia operacyjnego”. Z perspektywy zarządczej są to sygnały szczególnie niebezpieczne, ponieważ konflikty nie znikają, lecz ulegają utajeniu, jednocześnie osłabiając spójność systemu.

Co istotne, eskalacja konfliktu w sieci franczyzowej rzadko jest wynikiem jednego błędu decyzyjnego. Częściej stanowi efekt kumulacji drobnych napięć: nieprecyzyjnej komunikacji, braku przestrzeni do wyrażenia wątpliwości czy nieuwzględnienia lokalnego kontekstu działania. W takim ujęciu konflikt staje się nie tyle problemem jednostkowym, ile wskaźnikiem jakości relacji w całym systemie.

Z tego powodu zarządzanie konfliktem w sieci franczyzowej wymaga odejścia od wyłącznie formalnych narzędzi kontroli na rzecz podejścia, które niweluje psychologiczne koszty eskalacji. Kluczowe staje się nie tylko rozstrzygnięcie sporu, lecz także sposób, w jaki sieć reaguje na napięcia – czy wzmacnia zaufanie i poczucie współodpowiedzialności, czy też nieświadomie pogłębia dystans pomiędzy centralą

a partnerami lokalnymi. W związku z tym należy zadbać o obustronne zaufanie, a w konsekwencji wzmocnienie spójności systemu.

Skuteczność mediacji zależy nie tyle od samego faktu jej przeprowadzenia, ile od doboru technik adekwatnych do specyfiki konfliktu franczyzowego. Poniżej przedstawiono kilka przykładowych technik, które mogą stanowić odpowiednie narzędzia do zarządzania komunikacją z zespołem partnerów franczyzowych:

1. **Reframing (przeramowanie)**, czyli zmiana semantyczna. W konfliktach sieciowych strony często operują językiem oskarżeń i intencji („centrala narzuca”, „franczyzobiorcy sabotują standardy”), co utrwała logikę gry o sumie zerowej. Przeramowanie polega na przesunięciu narracji z poziomu winy na poziom wspólnego problemu do rozwiązania. Przykładowo, komunikat „centrala ogranicza autonomię franczyzobiorcy” może zostać przeformułowany na pytanie: „W jaki sposób możemy dostosować standardy sieci do lokalnego rynku, zachowując jednocześnie spójność marki?”. Taka zmiana języka obniża poziom reaktancji i otwiera przestrzeń do negocjacji rozwiązań zamiast obrony pozycji.
2. **Pytania cyrkularne, hipotezy** – pełnią funkcję narzędzia poszerzającego perspektywę poznawczą stron. Ich celem nie jest uzyskanie informacji, lecz skłonienie uczestników konfliktu do refleksji nad motywacjami i obawami drugiej strony. W relacji franczyzowej, gdzie dominuje myślenie w kategoriach „my versus oni”, pytania takie jak: „Jak sądzisz, jakie ryzyko widzi centrala w tej zmianie procedury?” lub „Jak myślisz, czego najbardziej obawiają się franczyzobiorcy w związku z tą decyzją?” pozwalają osłabić polaryzację stanowisk i przywrócić postrzeganie partnera jako racjonalnego aktora, a nie przeciwnika.
3. **Aktywne słuchanie i parafraza** odgrywają szczególnie istotną rolę nie tylko w zespołach zróżnicowanych kulturowo czy pokoleniowo. Te same narzędzia mogą być z powodzeniem stosowane do wspierania komunikacji na linii franczyzodawca-franczyzobiorca. Każdy komunikat, a zwłaszcza dotyczący kontroli, audytów czy standardów, może być interpretowany w odmienny sposób przez centralę i partnerów lokalnych. Parafrazowanie wypowiedzi stron pozwala nie tylko zweryfikować intencje, lecz także zredukować napięcie emocjonalne poprzez sygnał uznania perspektywy rozmówcy. W praktyce często już samo trafne odzwierciedlenie obaw franczyzobiorcy prowadzi do obniżenia eskalacji konfliktu, nawet przed wypracowaniem konkretnych rozwiązań.
4. Uzupełnieniem powyższych narzędzi są **techniki facylitacyjne**, które przesuwają mediację z trybu reaktywnego w kierunku prewencyjnego zarządzania konfliktem. Włączanie franczyzobiorców w proces konsultowania zmian proceduralnych – poprzez tworzenie grup doradczych, np. rad franczyzobiorców – nie

tylko zwiększa jakość podejmowanych decyzji, lecz także wzmacnia psychologiczne poczucie współodpowiedzialności za system. Z perspektywy mediacyjnej kluczowe jest to, że partycypacja redukuje opór wobec zmian, ponieważ partnerzy nie postrzegają ich już jako narzuconych z zewnątrz.

Zastosowanie opisanych technik pozwala traktować konflikt w sieci franczyzowej nie jako zagrożenie dla spójności systemu, lecz jako źródło informacji o napięciach strukturalnych i relacyjnych. W tym ujęciu mediacja staje się narzędziem zarządzania siecią, a nie jedynie metodą gaszenia „pożarów”. W konsekwencji – skoro konflikty mogą stać się źródłem wiedzy o relacjach (np. wskazują, które procedury są niejasne, które szkolenia wymagają uzupełnienia lub które elementy procedur wymagają większej elastyczności dla lokalnych rynków), wiedzę tą można wykorzystać w przyszłości. Takie podejście promuje kulturę „organizacji uczącej się”, w której każda sytuacja konfliktowa służy wzmocnieniu procesów i relacji.

Na zakończenie pojawia się pytanie o efektywność podejścia mediacyjnego w zarządzaniu. Można je mierzyć zarówno jakościowo, jak i ilościowo. Przykładowymi wskaźnikami mogą być:

- wzrost współpracy i udziału w spotkaniach i szkoleniach,
- redukcja liczby nieformalnych odstępstw od procedur,
- poprawa jakości komunikacji w kanałach wewnętrznych,
- subiektywne poczucie sprawczości i satysfakcji partnerów.

Powyższa lista nie obejmuje kluczowego wskaźnika z punktu widzenia franczyzodawcy – wyników finansowych. Zaryzykować można stwierdzenie, że usatysfakcjonowana grupa partnerów franczyzowych będzie bardziej skłonna nie tylko do realizacji celów sprzedażowych wskazanych przez franczyzodawcę, ale także do promowania marki i systemu, a to może przynieść pozytywny efekt rozwoju sieci. Mediacja staje się zatem nie tylko narzędziem rozwiązywania sporów, ale również strategicznym elementem budowania trwałych relacji i adaptacyjnej sieci franczyzowej.

Wnioski i rekomendacje

Sieci franczyzowe, jako rozproszone i zróżnicowane zespoły, wymagają od menedżerów nowego podejścia do zarządzania i konfliktu. Tradycyjne modele oparte na rygorze kontraktowym i hierarchii są niewystarczające w obliczu różnorodności poznawczej i operacyjnej partnerów. Kluczowym czynnikiem stabilizującym system jest budowanie kapitału relacyjnego, respektowanie autonomii franczyzobiorców oraz umiejętne wykorzystanie konfliktu jako źródła informacji i innowacji.

Wśród rekomendacji praktycznych wymienić należy:

- Transparentność proceduralną – tworzenie paneli konsultacyjnych z udziałem franczyzobiorców (rady franczyzobiorców, grupy robocze) dla wzmocnienia poczucia własności, redukcji oporu wobec zmian i ułatwienia komunikacji między poziomami sieci.
- Systemowe podejście do konfliktów – integrację technik mediacji z codziennym zarządzaniem siecią, co z kolei pozwoli wykorzystywać konflikty jako źródło wiedzy o usprawnieniach operacyjnych, potrzebach szkoleniowych i adaptacji procedur do lokalnych uwarunkowań.
- Rozwój kompetencji miękkich liderów – regionalni kierownicy i menedżerowie odpowiedzialni za struktury regionalne powinni być szkoleni w zakresie aktywnego słuchania, reframingu i zarządzania różnorodnością, pełniąc rolę facylitatorów współpracy, a nie tylko kontrolerów procedur.
- Implementację klauzul mediacyjnych – wprowadzenie do umów franczyzowych zapisów o obligatoryjnej mediacji jako pierwszym etapie rozwiązywania sporów, co pozwala chronić relacje i ograniczać koszty sądowe.

Zróznicowane zespoły sieci franczyzowej wymagają elastycznych i świadomych strategii zarządzania. Konflikt, zamiast być wyłącznie zagrożeniem dla spójności systemu, może stać się katalizatorem zmian i innowacji, jeśli zostanie odpowiednio rozpoznany i przeprowadzony przez narzędzia mediacyjne. Integracja wiedzy z zakresu psychologii, mediacji i procedur operacyjnych stanowi dziś warunek trwałego sukcesu sieci franczyzowej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Bibliografia

- Adler, R.B., Rosenfeld, L.B., Proctor II, R.F. (red.) (2018). *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Dom Wydawniczy Rebis.
- Antonowicz, A. (2020). *Franchiza jako forma współdziałania przedsiębiorstw*. W: P. Antonowicz (red.). *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Blair, R.D., Lafontaine, F. (2011). *The Economics of Franchising*. Cambridge University Press.
- Deutsch, M., Coleman, P.T. (red.) (2005). *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Golawska-Witkowska, G., Mazurek-Krasodomska, E., Rzczycka, A. (2014). *Franchising w kształtowaniu działalności gospodarczej w Polsce na tle wybranych*

krajów świata. Zakład Finansów, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.

- Lipianin-Zontek, E., Szewczyk, I., Zontek, Z. (2019). Franchise as the network form of cooperation in tourism in the V4 countries. W: K. Żyminkowska (red.). *Academic Entrepreneurship in International Context: the Visegrad Countries' Perspective*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lubrańska, A. (2018). *Psychospołeczne aspekty życia i pracy w kontekście różnic międzypokoleniowych i polityki organizacyjnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Pokorska, B. (2004). *Przedsiębiorca w systemie franczyzowym*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Ziółkowska, M. (2018). Tendencje rozwojowe powiązań franczyzowych w Polsce: perspektywa 25 lat. W: R. Bartkowiak, M. Matuszewicz (red.). *XXV lat w naukach ekonomicznych. Dokonania, wyzwania, perspektywy*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Ziółkowska, M.J. (2016). *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*. CeDeWu.

Rozdział 11

Mikrokompetencje i mikropoświadczenia jako narzędzie zarządzania międzynarodowym zespołem projektowym

Micro-competencies and micro-credentials as a tool for managing an international project team

Marcin Budzewski

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Streszczenie

Współczesne projekty realizowane w środowisku międzynarodowym charakteryzują się wysokim poziomem złożoności wynikającym z różnorodności kulturowej, językowej, organizacyjnej oraz geograficznej zespołów projektowych. Jednym z kluczowych czynników determinujących skuteczność takich projektów jest jakość procesów komunikacyjnych, które pozostają jednak trudne do jednoznacznej operacjonalizacji, pomiaru i rozwoju w ramach tradycyjnych ujęć kompetencji menedżerskich. Celem artykułu jest zaprezentowanie spójnego modelu mikrokompetencji komunikacyjnych w zarządzaniu międzynarodowym zespołem projektowym oraz wykazanie, że ich potwierdzenie w formie mikropoświadczeń stanowi skuteczne narzędzie zarządcze i rozwojowe. W artykule zastosowano podejście mikrokompetencyjne, dekomponując kompetencję komunikacji projektowej na zestaw obserwowalnych mikrokompetencji osadzonych w macierzy wiedzy, umiejętności i postaw (KSA).

Model ten został powiązany z uznanymi ramami zarządzania projektami oraz z normą ISO 29993 dotyczącą jakości usług edukacyjnych i rozwojowych. Wnioski wskazują, że mikrokompetencje i mikropoświadczenia zwiększają przejrzystość, porównywalność i wiarygodność kompetencji komunikacyjnych w projektach międzynarodowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami międzynarodowymi, komunikacja projektowa, mikrokompetencje, mikropoświadczenia, zespoły wielokulturowe, ISO 29993:2017

Abstract

Contemporary international projects are characterised by a high level of complexity resulting from the cultural, linguistic, organisational and geographical diversity of project teams. One of the key factors determining the effectiveness of such projects is the quality of communication processes, which nevertheless remain difficult to operationalise, measure and develop within traditional approaches to managerial competencies. The aim of this article is to present a coherent model of communication micro-competencies in the management of international project teams and to demonstrate that their validation through micro-credentials constitutes an effective managerial and developmental tool. The study adopts a micro-competency approach by decomposing project communication competence into a set of observable micro-competencies embedded in a knowledge-skills-attitudes (KSA) framework and aligned with recognised project management frameworks and ISO 29990. The conclusions indicate that communication micro-competencies and micro-credentials enhance the transparency, comparability and credibility of competencies in international projects.

Keywords: international project management, project communication, micro-competencies, micro-credentials, multicultural teams, ISO 29990

Wstęp

Zarządzanie międzynarodowym zespołem projektowym stanowi jedno z kluczowych wyzwań współczesnych organizacji funkcjonujących w warunkach globalizacji,

cyfryzacji oraz rosnącej złożoności projektów¹. W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że sukces projektu zależy nie tylko od kompetencji technicznych czy stosowanych metodyk zarządzania, lecz w równym stopniu od jakości procesów komunikacyjnych, które spajają działania uczestników projektu w spójną całość.

Projekty międzynarodowe realizowane są najczęściej przez zespoły rozproszone geograficznie, zróżnicowane kulturowo, językowo i organizacyjnie. Oznacza to, że komunikacja projektowa nie odbywa się w jednolitym kontekście społecznym, lecz na styku wielu systemów norm, wartości i wzorców zachowań. Różnice te wpływają na sposób interpretowania komunikatów, podejmowania decyzji, reagowania na niepewność oraz postrzegania ról i odpowiedzialności w projekcie.

W tym kontekście komunikacja przestaje być jedynie narzędziem przekazywania informacji, a staje się procesem współtworzenia znaczeń, negocjowania sensu działań oraz budowania wspólnego rozumienia celów projektu². Brak skutecznej komunikacji prowadzi do fragmentaryzacji wiedzy, eskalacji konfliktów oraz obniżenia efektywności zespołu projektowego, co potwierdzają liczne badania nad zespołami wielokulturowymi i wirtualnymi.

Jednocześnie tradycyjne ujęcia kompetencji komunikacyjnych, określane często mianem kompetencji miękkich, charakteryzują się wysokim poziomem ogólności, co utrudnia ich operacjonalizację i ocenę³ oraz rozwój w sposób systematyczny i porównywalny. W odpowiedzi na te ograniczenia coraz większą popularność zyskuje podejście mikrokompetencyjne, które zakłada dekompozycję szerokich kompetencji na mniejsze, obserwowalne i mierzalne elementy zachowań.

Celem niniejszego rozdziału jest pogłębiona analiza kompetencji komunikacyjnych w zarządzaniu międzynarodowym zespołem projektowym z perspektywy mikrokompetencji oraz zaprezentowanie mikropoświadczeń (*micro-credentials*) jako narzędzia ich walidacji. Artykuł ma charakter koncepcyjno-analityczny i stanowi próbę integracji dorobku zarządzania projektami, badań nad komunikacją międzykulturową oraz współczesnych koncepcji rozwoju kompetencji.

-
- 1 Powell, A., Piccoli, G., Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database*, 35(1), 6–37; Maznevski, M.L., Chudoba, K.M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492.
 - 2 Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage; Daft, R.L., Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
 - 3 Boud, D., Falchikov, N. (2007). *Rethinking assessment in higher education: Learning for the longer term*. Routledge.

Projekty coraz częściej realizowane są przez zespoły rozproszone geograficznie, zróżnicowane kulturowo i językowo, pracujące w środowisku wirtualnym. W takich warunkach kompetencje komunikacyjne menedżera projektu przestają pełnić funkcję pomocniczą, a stają się jednym z głównych czynników determinujących powodzenie lub porażkę projektu.

Badania nad zespołami wielokulturowymi i wirtualnymi wskazują, że to nie sama różnorodność kulturowa decyduje o wynikach pracy zespołu, lecz sposób, w jaki jest ona zarządzana, w szczególności poprzez praktyki komunikacyjne, koordynację działań oraz budowanie zaufania. Jednocześnie tradycyjne, szerokie ujęcia kompetencji miękkich okazują się niewystarczające do precyzyjnego opisu i pomiaru tych zjawisk. W odpowiedzi na te ograniczenia coraz większe znaczenie zyskuje podejście mikrokompetencyjne oraz powiązana z nim koncepcja mikropoświadczeń.

Celem artykułu jest przedstawienie kompleksowego, spójnego modelu mikrokompetencji komunikacyjnych w zarządzaniu międzynarodowym zespołem projektowym oraz wykazanie, że ich potwierdzanie w formie mikropoświadczeń – projektowanych zgodnie z normą ISO 29993 – stanowi skuteczne narzędzie zarządcze i rozwojowe.

Przegląd literatury dotyczącej komunikacji i kompetencji w zespołach międzynarodowych

Komunikacja projektowa w środowisku międzynarodowym ma charakter systemowy i procesowy⁴. Obejmuje ona zarówno formalne, jak i nieformalne przepływy informacji, a także mechanizmy interpretacji, selekcji i internalizacji przekazywanych treści. W projektach międzynarodowych procesy te zachodzą w warunkach podwyższonej niejednoznaczności, wynikającej z różnic kulturowych, językowych oraz organizacyjnych.

Badania nad zarządzaniem projektami wskazują, że komunikacja pełni funkcję infrastrukturalną, umożliwiając koordynację działań, monitorowanie postępów oraz zarządzanie ryzykiem. Jednocześnie komunikacja wpływa na poziom zaufania w zespole, poczucie przynależności oraz motywację uczestników projektu. W zespołach międzynarodowych brak spójnych praktyk komunikacyjnych prowadzi często do powstawania tzw. silosów informacyjnych, w których wiedza projektowa jest rozproszona i niedostępna dla wszystkich interesariuszy⁵.

4 Daft, R.L., Lengel, R.H. (1986). *Organizational information...*, op. cit.

5 Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Istotnym wyzwaniem jest także wybór odpowiednich kanałów komunikacji. Zespoły międzynarodowe korzystają z szerokiego wachlarza narzędzi cyfrowych, takich jak platformy współpracy, komunikatory czy systemy zarządzania projektami. Efektywność tych narzędzi zależy jednak nie tylko od ich funkcjonalności technicznej, lecz przede wszystkim od kompetencji użytkowników w zakresie ich świadomego i celowego wykorzystania.

Komunikacja w projektach międzynarodowych wymaga również umiejętności radzenia sobie z niejednoznacznością i sprzecznymi interpretacjami. Różnice kulturowe wpływają na sposób wyrażania zgody i sprzeciwu, podejście do hierarchii oraz preferencje dotyczące stylu komunikacji. W efekcie ten sam komunikat może być odczytywany w odmienny sposób przez członków zespołu, co zwiększa ryzyko błędnych decyzji projektowych.

Z tych względów komunikacja powinna być traktowana jako kompetencja osiowa w zarządzaniu międzynarodowym zespołem projektowym. Jej rozwój wymaga jednak odejścia od ogólnych deklaracji kompetencyjnych na rzecz precyzyjnego opisu zachowań, które można obserwować, oceniać i doskonalić. Taką możliwość stwarza podejście mikrokompetencyjne, rozwijane w kolejnych częściach artykułu.

Komunikacja projektowa w środowisku międzynarodowym obejmuje nie tylko przekazywanie informacji, lecz także negocjowanie znaczeń, uzgadnianie priorytetów, koordynowanie działań w czasie i przestrzeni oraz regulowanie relacji społecznych w zespole.

Standardy zarządzania projektami wskazują, że komunikacja stanowi element infrastruktury projektu, który powinien być planowany, monitorowany i doskonalony w całym cyklu życia projektu. Oznacza to konieczność odejścia od postrzegania komunikacji wyłącznie jako cechy indywidualnej menedżera na rzecz traktowania jej jako zbioru kompetencji operacyjnych, możliwych do rozwijania i walidacji.

Metody i organizacja badań

Rozdział opiera się na podejściu koncepcyjno-analitycznym, właściwym dla badań teoretycznych z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Zastosowana metodologia obejmuje krytyczną analizę literatury przedmiotu dotyczącej zarządzania projektami międzynarodowymi, komunikacji organizacyjnej, kompetencji międzykulturowych oraz współczesnych koncepcji rozwoju i walidacji kompetencji. Analiza literatury została uzupełniona o syntezę istniejących modeli kompetencyjnych oraz norm i standardów odnoszących się do jakości procesów uczenia się i rozwoju kompetencji.

Kluczowym elementem metodologicznym jest zastosowanie podejścia mikrokompetencyjnego polegającego na dekompozycji szerokiej kompetencji komunikacyjnej na mniejsze jednostki kompetencyjne – mikrokompetencje – definiowane jako obserwowalne i możliwe do oceny zachowania zawodowe. Mikrokompetencje te zostały uporządkowane w macierzy wiedzy, umiejętności i postaw (KSA – *Knowledge, Skills, Attitudes*), co umożliwia ich jednoznaczne przypisanie do efektów uczenia się oraz późniejszą walidację.

Organizacja rozdziału podporządkowana jest logice stopniowego zawężania analizy: od ogólnych ujęć komunikacji w projektach międzynarodowych, poprzez identyfikację kompetencji osiowej i kompetencji wspierających, aż do szczegółowego opisu mikrokompetencji komunikacyjnych oraz sposobów ich potwierdzania w formie mikropoświadczeń. Zaproponowany model ma charakter uniwersalny i może stanowić podstawę zarówno dalszych badań empirycznych, jak i praktycznych zastosowań w systemach zarządzania kompetencjami w projektach międzynarodowych.

Wyniki badań

Celem rozdziału jest przedstawienie spójnego modelu mikrokompetencji komunikacyjnych w zarządzaniu międzynarodowym zespołem projektowym oraz wykazanie, że ich walidacja w formie mikropoświadczeń – projektowanych zgodnie z normą ISO 29993 – może stanowić skuteczne narzędzie zarządcze i rozwojowe.

Kompetencje niezbędne w zarządzaniu międzynarodowym zespołem projektowym mają charakter złożony i wielowymiarowy. Ich skuteczne rozwijanie wymaga nie tylko identyfikacji obszarów kompetencyjnych, lecz także precyzyjnego opisu ich składowych w kategoriach wiedzy, umiejętności i postaw, co jest zgodne z podejściem do oceny efektów uczenia się opartym na dowodach działania⁶. Takie ujęcie umożliwia zarówno projektowanie działań rozwojowych, jak i późniejszą walidację kompetencji w sposób spójny i porównywalny.

W niniejszym artykule przyjęto założenie, że kompetencją osiową w zarządzaniu międzynarodowym zespołem projektowym jest komunikacja projektowa (K1). Pozostałe kompetencje – międzykulturowe, koordynacyjne, przywódcze i relacyjne – pozostają z nią w relacji sprzężenia funkcjonalnego i wspierają skuteczność procesów komunikacyjnych.

6 Boud, D., Falchikov, N. (2007). *Rethinking assessment...*, op. cit.

Tabela 1. Kompetencje główne w zarządzaniu międzynarodowym zespołem projektowym

Oznaczenie	Kompetencja główna	Wiedza	Umiejętności	Postawy
K1	Komunikacja projektowa w środowisku międzynarodowym	Wiedza na temat modeli komunikacji, barier komunikacyjnych, różnic kulturowych i narzędzi komunikacji projektowej	Planowanie i realizowanie procesów komunikacyjnych, formułowanie jednoznacznych komunikatów, facylitacja spotkań	Otwartość komunikacyjna, odpowiedzialność za jakość przekazu, gotowość do dialogu
K2	Kompetencje międzykulturowe (CQ)	Wiedza o kulturach narodowych, stylach komunikacji i wymiarach kulturowych	Adaptowanie zachowań do kontekstu kulturowego, interpretacja różnic	Szacunek dla odmienności, tolerancja niejednoznaczności
K3	Koordynacja pracy zespołu rozproszonego	Wiedza o pracy wirtualnej, narzędziach cyfrowych i zarządzaniu czasem	Synchronizacja działań, zarządzanie zależnościami zadaniami	Odpowiedzialność, systematyczność
K4	Przywództwo adaptacyjne	Wiedza o stylach przywództwa i dynamice zespołów	Dostosowanie stylu zarządzania, budowanie zaufania	Elastyczność, empatia, refleksyjność
K5	Zarządzanie konfliktami i relacjami	Wiedza o źródłach konfliktów i mechanizmach eskalacji	Mediacja, rozwiązywanie konfliktów, regulowanie relacji	Bezstronność, gotowość do kompromisu

Źródło: opracowanie własne.

Tak skonstruowana macierz kompetencji pozwala na spójne powiązanie wymagań kompetencyjnych z praktyką zarządzania projektami międzynarodowymi oraz stanowi punkt wyjścia do dalszej dekompozycji kompetencji na poziomie mikrokompetencji.

K1 – Komunikacja projektowa w środowisku międzynarodowym. Planowanie, realizacja i kontrola procesów komunikacyjnych w zespołach wielokulturowych i rozproszonych.

K2 – Kompetencje międzykulturowe (CQ). Rozumienie i adaptowanie zachowań komunikacyjnych w różnych kontekstach kulturowych.

K3 – Koordynacja pracy zespołu rozproszonego. Synchronizacja działań i decyzji w warunkach pracy asynchronicznej.

K4 – Przywództwo adaptacyjne. Dostosowanie stylu przywództwa do kontekstu kulturowego i fazy projektu.

K5 – Zarządzanie konfliktami i relacjami. Diagnozowanie i rozwiązywanie konfliktów komunikacyjnych i relacyjnych.

Kompetencją osiową artykułu jest K1, natomiast kompetencje K2–K5 pozostają z nią funkcjonalnie sprzężone.

Rozbicie kompetencji K1 na mikrokompetencje (ujęcie KSA)

Dekompozycja kompetencji komunikacji projektowej (K1) na mikrokompetencje umożliwia precyzyjne uchwycenie zachowań, które realnie wpływają na skuteczność zarządzania międzynarodowym zespołem projektowym, zgodnie z podejściem opartym na obserwowalnych efektach uczenia się⁷. Mikrokompetencje rozumiane są jako najmniejsze jednostki kompetencyjne, które można obserwować, rozwijać i walidować w praktyce projektowej.

7 Boud, D., Falchikov, N. (2007). *Rethinking assessment...*, op. cit.

Tabela 2. Mikrokompetencje komunikacji projektowej – ujęcie wiedza–umiejętności–postawy

Oznaczenie	Mikrokompetencja	Wiedza	Umiejętności	Postawy
M1.1	Świadomość międzykulturowa w komunikacji	Wiedza o wymiarach kulturowych, stylach komunikacji i barierach międzykulturowych	Rozpoznawanie kulturowych uwarunkowań interpretacji komunikatów	Otwartość kulturowa, ciekawość poznawcza
M1.2	Precyzyjne formułowanie komunikatów projektowych	Wiedza o strukturze komunikatów roboczych i zasadach jasnego przekazu	Konstruowanie jednoznacznych komunikatów, definiowanie celów i odpowiedzialności	Dbałość o klarowność, odpowiedzialność komunikacyjna
M1.3	Zarządzanie komunikacją asynchroniczną	Wiedza o narzędziach komunikacji asynchronicznej i pracy zdalnej	Dokumentowanie ustaleń, zarządzanie repozytoriami wiedzy	Systematyczność, samodyscyplina
M1.4	Facylitacja spotkań wielokulturowych	Wiedza o dynamice grupowej i technikach facylitacji	Prowadzenie spotkań sprzyjających partycypacji i decyzjom	Neutralność, inkluzywność
M1.5	Weryfikacja zrozumienia i domykanie znaczeń	Wiedza o mechanizmach błędów interpretacyjnych	Sprawdzenie zrozumienia, parafraza, podsumowanie	Uważność, refleksyjność
M1.6	Zarządzanie konfliktami komunikacyjnymi	Wiedza o typach konfliktów i strategiach ich rozwiązywania	Mediacja, moderowanie trudnych rozmów	Bezstronność, opanowanie

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka mikrokompetencji

Mikrokompetencja M1.1 pełni funkcję bazową, umożliwiając interpretację komunikatów w kontekście kulturowym i zapobieganie błędnym atrybucjom intencji partnerów projektowych⁸. Jej brak prowadzi często do eskalacji konfliktów relacyjnych i spadku zaufania w zespole.

Mikrokompetencja M1.2 odpowiada za jakość przekazu roboczego w projekcie. W zespołach międzynarodowych precyzja komunikacji stanowi jeden z kluczowych czynników ograniczających ryzyko operacyjne i decyzyjne.

Mikrokompetencja M1.3 ma szczególne znaczenie w zespołach rozproszonych, gdzie znaczna część komunikacji odbywa się bez bezpośredniego kontaktu synchronicznego. Skuteczne zarządzanie komunikacją asynchroniczną sprzyja ciągłości pracy i ogranicza utratę wiedzy projektowej⁹.

Mikrokompetencja M1.4 odnosi się do roli menedżera projektu jako facylitatora procesów grupowych. Umiejętność ta wpływa na poziom zaangażowania członków zespołu oraz jakość podejmowanych decyzji.

Mikrokompetencja M1.5 przeciwdziała zjawisku pozornego konsensusu, polegającego na powierzchownej zgodzie bez faktycznego wspólnego rozumienia ustaleń projektowych.

Mikrokompetencja M1.6 umożliwia konstruktywne zarządzanie konfliktami wynikającymi z różnic komunikacyjnych i kulturowych, przekształcając je w źródło uczenia się zespołowego¹⁰.

Takie ujęcie mikrokompetencji pozwala na ich systematyczny rozwój oraz walidację w formie mikropoświadczeń, omówioną w kolejnej części artykułu.

M1.1 – Świadomość międzykulturowa. Rozpoznawanie kulturowych uwarunkowań interpretacji komunikatów.

M1.2 – Precyzyjne formułowanie komunikatów. Konstruowanie jednoznacznych komunikatów projektowych.

M1.3 – Komunikacja asynchroniczna. Skuteczne przekazywanie informacji w różnych strefach czasowych.

M1.4 – Facylitacja spotkań. Inkluzywne prowadzenie spotkań projektowych.

8 Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books; Ang, S., Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(3), 249–267.

9 Maznevski, M.L., Chudoba, K.M. (2000). Bridging space..., op. cit.; Powell, A., Piccoli, G., Ives, B. (2004). Virtual teams..., op. cit.

10 Edmondson, A. (1999). Psychological safety..., op. cit.; Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690–709.

M1.5 – Weryfikacja zrozumienia. Sprawdzanie zgodności interpretacji komunikatów.

M1.6 – Zarządzanie konfliktami komunikacyjnymi. Diagnoza i mediacja konfliktów wynikających z komunikacji.

Mikrokompetencje te tworzą wzajemnie powiązany system zachowań aktywowanych w określonych sytuacjach projektowych i stanowią podstawę dalszej walidacji kompetencji.

Mikropoświadczenia i sposoby walidacji mikrokompetencji

Mikropoświadczenia jako narzędzie zarządzania kompetencjami projektowymi

Mikropoświadczenia stanowią relatywnie nową, lecz dynamicznie rozwijającą się formę potwierdzania efektów uczenia się, odpowiadającą na ograniczenia tradycyjnych systemów certyfikacji i kwalifikacji¹¹. W przeciwieństwie do klasycznych certyfikatów, które odnoszą się zazwyczaj do szerokich i względnie stabilnych obszarów kompetencyjnych, mikropoświadczenia koncentrują się na jasno zdefiniowanych, wąskich zakresach kompetencji, możliwych do zaobserwowania i zweryfikowania w praktyce zawodowej.

W kontekście zarządzania projektami międzynarodowymi mikropoświadczenia umożliwiają potwierdzanie mikrokompetencji komunikacyjnych w sposób elastyczny i adekwatny do zmiennych warunków projektowych. Pozwalają one na dokumentowanie kompetencji nabywanych zarówno w procesach formalnych, jak i pozaformalnych oraz nieformalnych, co ma szczególne znaczenie w projektach realizowanych w środowisku międzynarodowym i międzyorganizacyjnym.

Z perspektywy zarządczej mikropoświadczenia mogą pełnić funkcję narzędzia wspierającego decyzje personalne w projektach, takie jak dobór członków zespołu, planowanie ról projektowych czy identyfikacja potrzeb rozwojowych. Ich cząstkowy charakter umożliwia precyzyjne mapowanie kompetencji zespołu projektowego oraz identyfikację luk kompetencyjnych na poziomie konkretnych zachowań komunikacyjnych.

11 European Commission (2022). *A European approach to micro-credentials*. European Commission. <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/micro-credentials> (dostęp: 1.04.2026).

Walidacja mikrokompetencji komunikacyjnych

Walidacja mikrokompetencji komunikacyjnych wymaga zastosowania metod oceny wykraczających poza tradycyjne testy wiedzy. Zgodnie z podejściem opartym na dowodach działania (*performance-based assessment*) kluczowe znaczenie mają metody pozwalające na obserwację rzeczywistych zachowań uczestników projektów lub ich realistycznych symulacji.

Do podstawowych form dowodów wykorzystywanych w walidacji mikrokompetencji komunikacyjnych należą artefakty pracy projektowej, takie jak dokumentacja decyzji, protokoły spotkań, komunikaty robocze czy repozytoria wiedzy projektowej. Uzupełnieniem tych dowodów mogą być obserwacje zachowań w sytuacjach symulowanych, testy sytuacyjne (*situational judgment tests*) oraz ustrukturyzowana refleksja uczestników projektów.

Takie podejście pozostaje spójne z założeniami normy ISO 29993, która akcentuje znaczenie mierzalnych efektów uczenia się, przejrzystości kryteriów oceny oraz orientacji na realne potrzeby środowiska pracy¹². Walidacja mikrokompetencji w formie mikropoświadczeń sprzyja także uczeniu się refleksyjnemu, umożliwiając uczestnikom projektów świadome analizowanie własnych praktyk komunikacyjnych.

Mikropoświadczenia a tradycyjne systemy certyfikacji

Istotną cechą mikropoświadczeń jest ich komplementarność wobec tradycyjnych systemów certyfikacji kompetencji projektowych. Mikropoświadczenia nie zastępują certyfikatów potwierdzających szerokie kompetencje menedżerskie, lecz je uzupełniają, dostarczając szczegółowych informacji na temat konkretnych mikrokompetencji.

W zarządzaniu międzynarodowym zespołem projektowym takie podejście umożliwia łączenie formalnych kwalifikacji z elastycznym systemem potwierdzania kompetencji operacyjnych. W efekcie organizacje mogą dysponować bardziej precyzyjną informacją o rzeczywistych kompetencjach komunikacyjnych swoich pracowników i współpracowników projektowych.

12 ISO (2017). *ISO 29993:2017 Learning services outside formal education – Service requirements*. <https://www.iso.org/standard/70357.html> (dostęp: 3.04.2026).

Tabela 3. Mikrokompetencje a poświadczenia

Mikrokompetencja	Forma dowodu	Metoda walidacji
M1.1	Studium przypadku międzykulturowego	Test sytuacyjny, rubryka oceny
M1.2	Dokumenty projektowe	Analiza artefaktów
M1.3	Repozytorium projektu	Audyt dokumentacji
M1.4	Obserwacja spotkania	Checklista behawioralna
M1.5	Podsumowania ustaleń	Analiza korespondencji
M1.6	Opis mediacji konfliktu	Studium przypadku

Źródło: opracowanie własne.

Rozszerzone ujęcie mikropoświadczeń pozwala traktować je jako integralny element systemu zarządzania kompetencjami w projektach międzynarodowych, a nie jedynie jako narzędzie certyfikacyjne.

Walidacja mikrokompetencji opiera się na dowodach działania i jest zgodna z założeniami normy ISO 29993, która kładzie nacisk na mierzalne efekty uczenia się, przejrzystość kryteriów oceny oraz orientację na potrzeby środowiska pracy.

Dyskusja

Uzyskane wyniki analizy wskazują, że podejście mikrokompetencyjne pozwala na istotne zwiększenie precyzji opisu kompetencji komunikacyjnych w projektach międzynarodowych. W przeciwieństwie do tradycyjnych, szerokich ujęć kompetencji miękkih zaproponowany model umożliwia jednoznaczne przypisanie konkretnych zachowań do efektów uczenia się oraz ich późniejszą walidację.

Mikropoświadczenia należy postrzegać jako narzędzie komplementarne wobec tradycyjnych certyfikatów projektowych umożliwiające elastyczne potwierdzanie kompetencji operacyjnych, szczególnie istotnych w dynamicznym i wielokulturowym środowisku projektowym. Odwołanie do normy ISO 29993 wzmacnia wiarygodność zaproponowanego podejścia, osadzając je w uznanych ramach jakościowych.

Wnioski

Przedstawiony w niniejszym rozdziale model mikrokompetencji komunikacyjnych w zarządzaniu międzynarodowym zespołem projektowym stanowi próbę odpowiedzi na rosnącą złożoność współczesnych projektów realizowanych w środowisku globalnym. Analiza literatury oraz integracja dorobku zarządzania projektami, komunikacji międzykulturowej i rozwoju kompetencji pozwoliły na wskazanie komunikacji jako kompetencji osiowej, warunkującej skuteczność działań projektowych.

Zastosowanie podejścia mikrokompetencyjnego umożliwia dekompozycję szerokiej kompetencji komunikacyjnej na zestaw konkretnych, obserwowalnych i mierzalnych zachowań. Takie ujęcie zwiększa przejrzystość wymagań kompetencyjnych wobec menedżerów projektów oraz członków zespołów międzynarodowych, a także ułatwia projektowanie działań rozwojowych odpowiadających realnym potrzebom praktyki.

Istotnym wkładem artykułu jest powiązanie mikrokompetencji z koncepcją mikropoświadczeń jako formy ich walidacji. Mikropoświadczenia, oparte na dowodach działania i jasno zdefiniowanych kryteriach oceny, pozwalają na wiarygodne potwierdzanie kompetencji komunikacyjnych w kontekście projektowym. Jednocześnie wpisują się one w szersze europejskie i międzynarodowe trendy związane z uczeniem się przez całe życie oraz elastycznymi ścieżkami rozwoju kompetencji.

Z perspektywy praktycznej zaproponowany model może stanowić narzędzie wspierające zarządzanie kompetencjami w organizacjach realizujących projekty międzynarodowe, zarówno w fazie planowania zespołów projektowych, jak i w trakcie ich rozwoju. Z kolei z perspektywy badawczej artykuł otwiera pole do dalszych analiz empirycznych, w szczególności w zakresie zależności pomiędzy poziomem mikrokompetencji komunikacyjnych a efektywnością projektów międzynarodowych.

Wnioski płynące z przeprowadzonej analizy wskazują, że mikrokompetencje komunikacyjne oraz ich poświadczenie w formie mikropoświadczeń mogą stanowić istotne uzupełnienie tradycyjnych systemów kwalifikacji i certyfikacji w obszarze zarządzania projektami¹³. Ich dalszy rozwój i standaryzacja mogą przyczynić się do podniesienia jakości zarządzania projektami w środowisku międzynarodowym oraz zwiększenia konkurencyjności organizacji działających w skali globalnej.

Przedstawiony model mikrokompetencji komunikacyjnych oraz ich potwierdzenia w formie mikropoświadczeń stanowi spójne i metodologicznie uzasadnione

13 Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects..., op. cit.; Maznevski, M.L., Chudoba, K.M. (2000). Bridging space..., op. cit.

narzędzie zarządzania międzynarodowym zespołem projektowym. Podejście to umożliwia precyzyjną operacjonalizację kompetencji miękkich, zwiększa przejrzystość i porównywalność kompetencji, oraz pozostaje zgodne z uznanymi standardami zarządzania projektami i normą ISO 29993. W konsekwencji mikrokompetencje i mikropoświadczenia mogą być traktowane jako istotne uzupełnienie klasycznych systemów kwalifikacji w zarządzaniu projektami międzynarodowymi.

Bibliografia

- Ang, S., Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. W: S. Ang, L. Van Dyne (red.). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (s. 3–15). M.E. Sharpe.
- Boud, D., Falchikov, N. (2007). *Rethinking assessment in higher education: Learning for the longer term*. Routledge.
- Daft, R.L., Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- European Commission (2022). *A European approach to micro-credentials*. European Commission. <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/micro-credentials> (dostęp: 1.04.2026).
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.
- ISO (2017). *ISO 29993:2017 Learning services outside formal education – Service requirements*. <https://www.iso.org/standard/70357.html> (dostęp: 3.04.2026).
- Maznevski, M.L., Chudoba, K.M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492.
- Powell, A., Piccoli, G., Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database*, 35(1), 6–37.
- Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690–709.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.

Rozdział 12

Konflikty zespołowe a funkcjonowanie operacyjne w zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi w branży TSL

Team conflicts and operational functioning in managing diverse teams in the TSL industry

Grzegorz Mazurkiewicz

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania

Streszczenie

Współczesne organizacje coraz częściej funkcjonują w warunkach wysokiej zmienności, presji czasu oraz rosnących wymagań, co sprawia, że zarządzanie zespołami zróżnicowanymi staje się jednym z kluczowych wyzwań. Szczególnym obszarem, w którym problematyka ta nabiera wyraźnego znaczenia praktycznego, jest branża TSL (transport–spedycja–logistyka), charakteryzująca się rozproszeniem przestrzennym zespołów, wysoką rotacją pracowników oraz silną orientacją na cele operacyjne.

Celem artykułu jest zaprezentowanie i omówienie kluczowych uwarunkowań zarządzania zespołami zróżnicowanymi w branży TSL, ze szczególnym uwzględnieniem relacji pomiędzy dążeniem do funkcjonowania operacyjnego a ryzykiem występowania konfliktów zespołowych. Artykuł ma charakter refleksyjno-aplikacyjny i został opracowany w oparciu na krytycznym przeglądzie literatury z zakresu zarządzania, zachowań organizacyjnych oraz logistyki, uzupełniony doświadczeniem zawodowym autora związanym z funkcjonowaniem zespołów w branży TSL.

Wnioski artykułu podkreślają konieczność traktowania zarządzania zespołami zróżnicowanymi w branży TSL jako elementu zarządzania operacyjnego, a nie wyłącznie zagadnienia z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawione

rozważania stanowią również punkt wyjścia do dalszych badań empirycznych nad funkcjonowaniem zespołów zróżnicowanych w specyficznych warunkach branży TSL.

Słowa kluczowe: zarządzanie zespołami zróżnicowanymi, branża TSL, konflikty zespołowe, funkcjonowanie operacyjne, przywództwo, logistyka

Abstract

Contemporary organizations increasingly operate under conditions of high volatility, time pressure, and growing performance demands, which makes managing diverse teams one of the key managerial challenges. A sector in which this issue gains particular practical significance is the TSL industry (transport, forwarding, and logistics), characterized by the spatial dispersion of teams, high employee turnover, and a strong orientation toward operational goals.

The aim of this article is to present and discuss the key conditions of managing diverse teams in the TSL industry, with particular emphasis on the relationship between the pursuit of operational functioning and the risk of team-related conflicts. The article adopts a reflective and application-oriented approach and is based on a critical review of the literature in the fields of management, organizational behavior, and logistics, complemented by the author's professional experience related to the functioning of teams in the TSL sector.

The conclusions of the article emphasize the need to treat the management of diverse teams in the TSL industry as an element of operational management rather than solely as an issue related to human resource management. The considerations presented also constitute a starting point for further empirical research on the functioning of diverse teams under the specific conditions of the TSL industry.

Keywords: managing diverse teams, TSL industry, team conflicts, operational functioning, leadership, logistics

Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach rosnącej złożoności otoczenia, dynamicznych zmian rynkowych oraz narastającej presji na działalność operacyjną. Jednym z istotnych wyzwań zarządczych staje się zarządzanie zespołami zróżnicowanymi,

które powstają coraz częściej i stanowią istotny element w procesie realizacji zadań organizacji. Zróżnicowanie zespołów, obejmujące m.in. wiek, doświadczenie zawodowe, pochodzenie kulturowe, style pracy czy formy zatrudnienia, może stanowić zarówno źródło przewagi konkurencyjnej, jak i potencjalne pole konfliktów organizacyjnych.

Branża TSL (transport–spedycja–logistyka) jest szczególnym obszarem, w którym problematyka zarządzania zespołami zróżnicowanymi nabiera wyraźnego znaczenia praktycznego. Specyfika tej branży – presja czasu, wyników finansowych, praca w warunkach zmienności popytu, rozproszenie geograficzne zespołów, a także konieczność ścisłej koordynacji działań operacyjnych w warunkach dużej zmienności sprzyja efektywnemu wykorzystaniu różnorodnych kompetencji pracowników, a jednocześnie stanowi źródło powstawania i eskalacji napięć oraz konfliktów. W praktyce menedżerskiej różnorodność zespołów TSL ujawnia się nie tylko w wymiarze demograficznym czy kulturowym, lecz także organizacyjnym, obejmującym odmienne role, zakresy odpowiedzialności oraz poziomy stabilności zatrudnienia.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie i omówienie kluczowych zagadnień związanych z zarządzaniem zespołami zróżnicowanymi w branży TSL, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki branży oraz relacji pomiędzy dążeniem do osiągnięcia założonych celów a ryzykiem występowania konfliktów. Artykuł ma charakter refleksyjno-aplikacyjny i opiera się na przeglądzie literatury przedmiotu oraz doświadczeniach zawodowych autora związanych z funkcjonowaniem zespołów w branży TSL. Przyjęta perspektywa umożliwia połączenie ujęcia teoretycznego z obserwacjami praktycznymi oraz sformułowanie wniosków i rekomendacji o charakterze aplikacyjnym.

Przegląd literatury dotyczącej zarządzania zespołami zróżnicowanymi

Problematyka zarządzania zespołami zróżnicowanymi od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowania badaczy reprezentujących nauki o zarządzaniu, psychologię organizacji oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu różnorodność zespołów (*diversity*) definiowana jest jako występowanie pomiędzy członkami zespołu istotnych różnic odnoszących się do cech demograficznych, doświadczeń zawodowych, kompetencji, wartości oraz stylów pracy¹. Autorzy podkreślają, że

1 Robbins, S.P., Judge, T.A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson; Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler.

różnorodność ta ma charakter wielowymiarowy i nie ogranicza się wyłącznie do widocznych cech pracowników, lecz obejmuje również różnice poznawcze i organizacyjne².

W licznych badaniach wskazuje się na zróżnicowany wpływ różnorodności na funkcjonowanie zespołów. Z jednej strony zespoły zróżnicowane mogą osiągać wyższy poziom kreatywności, innowacyjności oraz skuteczności w rozwiązywaniu złożonych problemów dzięki dostępowi do szerszego spektrum perspektyw i doświadczeń³. Z drugiej strony literatura zwraca uwagę na ryzyko pogorszenia komunikacji, spadku spójności zespołu oraz wzrostu częstotliwości konfliktów interpersonalnych, szczególnie w sytuacjach presji czasu oraz niejednoznacznych celów organizacyjnych⁴. W tym ujęciu różnorodność postrzegana jest jako zjawisko generujące zarówno pozytywny potencjał, jak i zagrożenie dla stabilności zespołu.

Istotnym nurtem w literaturze jest rozróżnienie pomiędzy pojęciami różnorodności (ang. *diversity*) i inkluzywności (ang. *inclusion*). Sama obecność zróżnicowania w strukturze zespołu nie stanowi wystarczającego warunku osiągnięcia pozytywnych rezultatów⁵. Kluczowe znaczenie ma stopień, w jakim organizacja tworzy warunki sprzyjające włączaniu pracowników w procesy komunikacji i podejmowania decyzji. Brak inkluzywności może prowadzić do marginalizacji części członków zespołu oraz wzmocnienia podziałów wewnętrznych, co ogranicza możliwość wykorzystania potencjału różnorodności.

W literaturze podkreśla się również rolę przywództwa jako czynnika moderującego relację pomiędzy różnorodnością a skutecznością zespołu. Styl zarządzania, jasność ról, sposób rozwiązywania konfliktów oraz kompetencje komunikacyjne lidera mają istotny wpływ na funkcjonowanie zespołów zróżnicowanych⁶. Coraz częściej autorzy odwołują się także do koncepcji bezpieczeństwa psychologicznego,

-
- 2 Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
 - 3 Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690–709.
 - 4 Jehn, K.A., Northcraft, G.B., Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763; Robbins, S.P., Judge, T.A. (2017). *Organizational...*, op. cit.
 - 5 Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). *Inclusion...*, op. cit.
 - 6 Northouse, P.G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage; Koźmiński, A.K., Jermielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Wolters Kluwer.

rozumianego jako przekonanie członków zespołu, że mogą swobodnie wyrażać opinie, zgłaszać problemy i popełniać błędy bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami⁷. Bezpieczeństwo psychologiczne traktowane jest jako jeden z kluczowych warunków umożliwiających ograniczanie destrukcyjnych konfliktów interpersonalnych i efektywne wykorzystanie różnorodności.

Analiza literatury wskazuje, że zagadnienia zarządzania zespołami zróżnicowanymi w znacznej części literatury z zakresu zarządzania i zachowań organizacyjnych rozpatrywane są w ujęciu ogólnym, bez silnego osadzenia w specyfice poszczególnych branż. Jednocześnie literatura logistyczna podkreśla, że funkcjonowanie organizacji w warunkach presji czasu, zmienności oraz złożoności procesów operacyjnych stanowi istotne wyzwanie zarządcze⁸. Uwarunkowania te mogą modyfikować sposób funkcjonowania zespołów oraz ujawniania się zarówno korzyści, jak i zagrożeń związanych z różnorodnością. Z tego względu zasadne wydaje się odniesienie ustaleń literatury do realiów funkcjonowania zespołów w branży TSL, co stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań niniejszego artykułu.

Założenia metodyczne artykułu

Artykuł ma charakter refleksyjno-aplikacyjny i został przygotowany w oparciu o jakościowe podejście badawcze właściwe dla prac o charakterze teoretyczno-koncepcyjnym. Zastosowaną metodą badawczą jest krytyczny przegląd literatury przedmiotu z zakresu zarządzania, zachowań organizacyjnych oraz logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, uzupełniony analizą wieloletnich doświadczeń zawodowych autora związanych z funkcjonowaniem zespołów w branży TSL.

Przegląd literatury obejmuje współczesne opracowania naukowe dotyczące zarządzania zespołami zróżnicowanymi, w tym zagadnień takich jak różnorodność i inkluzywność, konflikty zespołowe, przywództwo oraz bezpieczeństwo psychologiczne. Dobór literatury miał charakter celowy i został podporządkowany głównemu problemowi badawczemu artykułu, jakim jest relacja pomiędzy dążeniem do właściwego funkcjonowania operacyjnego a ryzykiem występowania konfliktów w zespołach funkcjonujących w specyficznych warunkach operacyjnych branży TSL. W analizie wykorzystano zarówno literaturę z obszaru zachowań

7 Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

8 Ibidem.

organizacyjnych, jak i opracowania odnoszące się do specyfiki logistyki i zarządzania procesami.

Drugim elementem zastosowanego podejścia badawczego jest refleksja oparta na doświadczeniach zawodowych autora wynikających z pracy w zespołach branży TSL oraz obserwacji praktyki menedżerskiej w tym obszarze. Doświadczenia te zostały potraktowane nie jako materiał empiryczny w sensie statystycznym, lecz jako źródło pogłębionego wglądu w specyfikę funkcjonowania zespołów zróżnicowanych w warunkach presji czasu, zmienności, innowacji technologicznych i organizacyjnych o wysokich wymaganiach jakościowych i rentowności wykonywanych zadań. Ich wykorzystanie pozwala na porównanie ustaleń literatury z realiami praktyki biznesowej oraz na identyfikację obszarów, w których ogólne koncepcje teoretyczne wymagają uwzględnienia branżowej specyfiki.

Organizacja artykułu podporządkowana została przyjętemu celowi i założeniom metodycznym. Po wprowadzeniu i przeglądzie literatury przedstawiono wyniki refleksji i syntezy odnoszące się do funkcjonowania zespołów zróżnicowanych w branży TSL, następnie poddano je dyskusji w świetle literatury przedmiotu, a całość zamknięto wnioskami o charakterze aplikacyjnym i kierunkami dalszych badań. Tak przyjęta struktura umożliwia spójne połączenie perspektywy teoretycznej z praktycznym kontekstem branży TSL, bez formułowania roszczeń do uogólnień empirycznych.

Specyfika branży TSL jako kontekst zarządzania zespołami zróżnicowanymi

W Unii Europejskiej sektor transportu i gospodarki magazynowej zatrudnia znaczącą część siły roboczej – w 2023 r. pracowało w nim około 6,2 mln osób, co stanowiło 3,1% całkowitego zatrudnienia w UE i podkreśla systemowe znaczenie tego sektora na rynku pracy⁹. Również w warunkach polskich branża TSL stanowi istotną gałąź gospodarki. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że w 2024 r. liczba pracujących w sekcji „transport i gospodarka magazynowa” kształtowała się na poziomie około 926 tys. osób, przy czym wartość ta zależy od przyjętego zakresu statystycznego oraz formy zatrudnienia¹⁰. Powyższe dane potwierdzają istotne

9 Eurostat (2024). *Employment in transport and storage – key figures*. European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat> (dostęp: 10.01.2026).

10 Główny Urząd Statystyczny (b.d.). Bank Danych Lokalnych. GUS. <https://bdl.stat.gov.pl/bdl> (dostęp: 10.01.2026).

znaczenie branży TSL dla gospodarki zarówno Polski, jak i Unii Europejskiej oraz uzasadniają traktowanie jej jako szczególnego kontekstu dla analiz dotyczących zarządzania zespołami zróżnicowanymi¹¹.

Branża TSL charakteryzuje się specyfiką uwarunkowań organizacyjnych i operacyjnych, które w istotny sposób odróżniają ją od wielu innych sektorów gospodarki. Kluczowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw transportowych i logistycznych jest praca w czasie rzeczywistym, w warunkach ograniczonych okien czasowych oraz wysokiej wrażliwości procesów na zakłócenia. Decyzje podejmowane przez zespoły mają często natychmiastowe konsekwencje operacyjne i finansowe, co jest charakterystyczne dla zespołów funkcjonujących w warunkach wysokiej niepewności i presji czasowej¹².

Istotnym wyróżnikiem branży TSL jest rozproszenie przestrzenne zespołów oraz konieczność stałej koordynacji działań pomiędzy wieloma podmiotami: pracownikami, podwykonawcami, klientami oraz partnerami biznesowymi. Złożoność procesów logistycznych oraz współzależność wielu organizacji są powszechnie wskazywane jako kluczowe cechy zarządzania łańcuchami dostaw¹³. Zdolność do szybkiego reagowania i adaptacji stanowi jedną z kluczowych kompetencji organizacji logistycznych, funkcjonujących w warunkach wysokiej zmienności i presji operacyjnej¹⁴. W takich warunkach zarządzanie zespołem zróżnicowanym nie ogranicza się wyłącznie do relacji wewnętrznych, lecz obejmuje również zdolność do efektywnej współpracy międzyorganizacyjnej. Każde zakłócenie komunikacyjne lub konflikt wewnętrzny może w krótkim czasie przełożyć się na obniżenie jakości obsługi klienta oraz wzrost kosztów operacyjnych.

Wśród istotnych trudności kadrowych branży TSL szczególne znaczenie mają utrzymujące się niedobory kierowców zawodowych. Braki te wynikają z wielu czynników, w tym z wysokich wymagań związanych z charakterem pracy, konieczności ponoszenia znacznych wyrzeczeń oraz zmieniających się oczekiwań młodszych pokoleń wobec zatrudnienia. W efekcie zawód kierowcy wykonują głównie pracownicy w starszych grupach wiekowych – w Europie około 33% kierowców ma

11 Główny Urząd Statystyczny (2025). *Transport – wyniki działalności w 2024 r.* GUS.

12 Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty.* Jossey-Bas; Burke, C.S., Stagl, K.C., Salas, E., Pierce, L., Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation. A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189–1207

13 Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.

14 Gligor, D.M., Holcomb, M.C. (2012). Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility. A systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 438–453.

ponad 55 lat – co nadaje temu problemowi wymiar nie tylko krajowy, lecz także międzynarodowy.

W odpowiedzi na ograniczoną dostępność pracowników na rynku oraz rosnącą presję płacową wiele przedsiębiorstw TSL decyduje się na zatrudnianie kierowców z innych krajów. Prowadzi to do powstawania zespołów zróżnicowanych językowo i kulturowo, co z jednej strony umożliwia utrzymanie ciągłości realizacji usług, z drugiej zaś generuje nowe wyzwania komunikacyjne oraz potencjalne źródła konfliktów. W warunkach pracy „na odległość”, charakterystycznych dla branży transportowej, codziennością staje się przekazywanie krótkich, precyzyjnych informacji kierowcom, których właściwe zrozumienie ma kluczowe znaczenie dla terminowej i poprawnej realizacji zadań transportowych.

Specyfika ta wiąże się również z koniecznością podejmowania szybkich decyzji pod presją czasu i w warunkach niepełnej wiedzy. Decyzje te mają najczęściej charakter operacyjny, a nie planistyczny, przy czym nawet niewielki błąd komunikacyjny może prowadzić do realnych i wymiernych strat, w tym finansowych. W takich warunkach konflikty pojawiają się często niespodziewanie i eskalują w krótkim czasie, szczególnie gdy brak jest przestrzeni i czasu na ich wyjaśnianie i łagodzenie.

Kolejnym istotnym aspektem wymagającym uwagi jest powszechna asymetria ról i statusów występująca w zespołach branży TSL. Wyraźnie widoczny jest podział pomiędzy pracownikami wykonującymi zadania o charakterze fizycznym (magazyńierzy, kierowcy) a pracownikami biurowymi, takimi jak spedytorzy, dyspozytorzy, planiści czy agenci celni. Tego rodzaju podział sprzyja powstawaniu konfliktów o charakterze „my–oni”, które mogą być dodatkowo wzmacniane w sytuacjach, gdy linii tej towarzyszy również zróżnicowanie narodowościowe lub kulturowe.

Brak wzajemnej wiedzy dotyczącej ograniczeń, deficytów oraz uwarunkowań pracy poszczególnych grup zawodowych prowadzi do napięć pomiędzy zespołami operacyjnymi a planistycznymi. nierozwiązane na wczesnym etapie konflikty tego typu mają tendencję do narastania, szczególnie w warunkach wysokiej presji czasowej i odpowiedzialności operacyjnej charakterystycznej dla branży TSL.

Dodatkowymi czynnikami pogłębiającymi asymetrię są zróżnicowane tempo pracy, odmienny prestiż przypisywany poszczególnym stanowiskom oraz różna widoczność popełnianych błędów. Błędy operacyjne są zazwyczaj natychmiast dostrzegalne i mają realne, często kosztowne konsekwencje, jak na przykład uszkodzenie lub zniszczenie towaru podczas przewozu czy załadunku. Z kolei błędy planistyczne lub decyzyjne bywają mniej oczywiste i trudniejsze do jednoznacznego przypisania. Taka nierównowaga może potęgować poczucie bycia niedocenianym,

niesprawiedliwie ocenianym lub marginalizowanym, co sprzyja eskalacji konfliktów w zespołach zróżnicowanych.

Kolejnym istotnym wyzwaniem charakterystycznym dla branży TSL jest wysoka rotacja pracowników oraz krótkie cykle funkcjonowania zespołów. Zgodnie z wynikami „Barometru Polskiego Rynku Pracy” (2025), opracowanego przez Personnel Service, aż 56% pracowników sektora e-commerce oraz 36% osób zatrudnionych w logistyce deklaruje rozważanie zmiany miejsca pracy. Dla porównania analogiczne plany w skali całego rynku pracy deklaruje około 20% pracowników, co wskazuje na ponadprzeciętną niestabilność zatrudnienia w analizowanej branży.

Konsekwencją takiej sytuacji jest stała rekonfiguracja zespołów oraz ograniczone możliwości budowania trwałych relacji zawodowych. Nowi pracownicy często rozpoczynają realizację zadań „w biegu”, bez wystarczającego czasu na adaptację, integrację zespołową czy pełne poznanie procedur organizacyjnych. W praktyce sprzyja to powierzchownej komunikacji, zwiększa ryzyko nieporozumień oraz utrudnia rozwój wzajemnego zaufania w zespołach zróżnicowanych.

Dodatkowym elementem wzmacniającym tę specyfikę jest powszechne korzystanie z pracowników oferowanych przez agencje pracy tymczasowej, szczególnie w obszarze logistyki magazynowej, gdzie sezonowość popytu na pracę stanowi stałą cechę działalności. W takich warunkach zespoły tworzone są przez pracowników stałych oraz osoby zatrudnione czasowo, które z założenia nie planują długofalowego związania się z organizacją. Taka struktura utrudnia budowanie wspólnej tożsamości zespołowej oraz wzmacnia podziały „stały–tymczasowy”. A.L. Kalleberg wskazuje, że formy niestandardowego zatrudnienia – takie jak umowy tymczasowe, krótkoterminowe czy kontraktowe – wiążą się ze zmniejszonym poczuciem bezpieczeństwa pracy, mniejszym zaangażowaniem i trudnościami w budowaniu stałych relacji zawodowych, co może wpływać na jakość współpracy w zespołach¹⁵.

Problemy te stają się jeszcze bardziej widoczne w sytuacji, gdy podział na pracowników stałych i tymczasowych nakłada się na zróżnicowanie narodowościowe lub kulturowe. Wówczas zarządzanie zespołem zróżnicowanym wymaga od kadry menedżerskiej nie tylko bieżącej koordynacji zadań, lecz także świadomego kształtowania relacji interpersonalnych w warunkach ograniczonej stabilności zespołu. Brak takich działań sprzyja narastaniu dystansu, obniżeniu zaangażowania oraz eskalacji konfliktów, które bezpośrednio wpływają na funkcjonowanie operacyjne organizacji.

15 Kalleberg, A.L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341–365.

Dodatkową cechą charakterystyczną branży TSL jest wyraźna dominacja celów operacyjnych nad relacyjnymi. W warunkach silnej presji czasu, wysokiej odpowiedzialności za terminowość oraz konieczności utrzymania ciągłości procesów logistycznych w warunkach silnej konkurencji priorytetem staje się realizacja bieżących zadań, często kosztem długofalowego budowania relacji w różnicowanych zespołach. Konflikty i napięcia interpersonalne bywają w takich warunkach marginalizowane lub odkładane na dalszy plan, o ile nie zakłócają bezpośrednio bieżącej realizacji usług.

Tego rodzaju podejście może krótkoterminowo sprzyjać utrzymaniu funkcjonowania operacyjnego, jednak w dłuższej perspektywie prowadzi do kumulowania się nierozwiązanych napięć oraz obniżenia jakości współpracy w zespołach zróżnicowanych. W konsekwencji zarządzanie różnorodnością w branży TSL wymaga od menedżerów nie tylko koncentracji na wynikach operacyjnych, lecz także świadomego uwzględniania relacji międzyludzkich oraz zespołowych jako elementu wpływającego na trwałe funkcjonowanie operacyjne organizacji.

Należy także podkreślić, że wskazane uwarunkowania nie mają wyłącznie charakteru generującego tylko problemy. Ta sama różnorodność zespołów, która w warunkach presji czasu, rotacji i asymetrii ról generuje napięcia oraz konflikty, może stanowić istotne źródło przewagi organizacyjnej. Zróżnicowanie doświadczeń zawodowych, perspektyw kulturowych oraz kompetencji operacyjnych sprzyja elastyczności działania, lepszemu reagowaniu na zakłócenia oraz efektywniejszemu rozwiązywaniu problemów charakterystycznych dla branży TSL. W tym ujęciu różnorodność zespołów nie jest cechą jednoznacznie negatywną, lecz zasobem, którego znaczenie ujawnia się w szczególności w organizacjach zdolnych do świadomego i kompetentnego zarządzania zespołami zróżnicowanymi. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa menedżer oraz przyjęty styl przywództwa, ponieważ decydują o tym, czy różnorodność zostanie zredukowana i sprowadzona do ryzyka, czy też wykorzystana jako zasób wspierający funkcjonowanie operacyjne. Znaczenie menedżera jako czynnika moderującego relację pomiędzy różnorodnością zespołu a jego operatywnością znajduje potwierdzenie w literaturze, która wskazuje, że korzyści płynące z różnorodności ujawniają się w określonych warunkach organizacyjnych i przy odpowiednim stylu zarządzania¹⁶. W warunkach specyficznych dla branży TSL przywództwo oparte na kompetencjach komunikacyjnych, umiejętności mediowania pomiędzy odmiennymi perspektywami oraz świadomym zarządzaniu

16 Kearney, E., Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89.

relacjami zespołowymi staje się jednym z kluczowych determinantów skutecznego funkcjonowania zespołów zróżnicowanych.

Wyniki analizy aplikacyjnej

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz refleksji opartej na doświadczeniach zawodowych autora można wskazać kilka powtarzalnych obszarów, w których zarządzanie zespołami zróżnicowanymi w branży TSL ujawnia zarówno swój potencjał funkcjonalny, jak i ryzyko występowania konfliktów. Wyniki te mają charakter jakościowy i syntetyczny, odnosząc się do obserwowalnych mechanizmów funkcjonowania zespołów w specyficznych warunkach operacyjnych branży.

Po pierwsze, różnorodność zespołów w branży TSL sprzyja zwiększeniu zdolności adaptacyjnych organizacji. Zespoły zróżnicowane pod względem doświadczenia, kompetencji oraz stylów pracy są w stanie skuteczniej reagować na zmienność popytu, zakłócenia operacyjne oraz presję czasu charakterystyczne dla procesów transportowych i logistycznych. W praktyce oznacza to szansę na większą elastyczność decyzyjną oraz możliwość wykorzystania odmiennych perspektyw w rozwiązywaniu problemów operacyjnych.

Po drugie, w warunkach wysokiej intensywności pracy oraz silnej orientacji na wyniki finansowe różnorodność zespołów może prowadzić do nasilenia napięć i konfliktów interpersonalnych. Różnice w sposobach komunikacji, interpretacji priorytetów oraz podejściu do odpowiedzialności mogą w zespołach TSL ujawniać się szczególnie wyraźnie w sytuacjach presji czasu i ograniczonych zasobów. Konflikty te mają najczęściej charakter operacyjny i zadaniowy, jednak w sprzyjających warunkach organizacyjnych mogą eskalować w kierunku konfliktów personalnych.

Po trzecie, istotnym czynnikiem różnicującym funkcjonowanie zespołów zróżnicowanych w branży TSL jest styl przywództwa oraz sposób organizacji pracy. Obserwacje wskazują, że zespoły, w których role, odpowiedzialności i zasady komunikacji są jasno określone, lepiej wykorzystują potencjał różnorodności, jednocześnie ograniczając ryzyko destrukcyjnych konfliktów. Brak klarownych reguł oraz niespójne działania kadry kierowniczej sprzyjają natomiast pogłębianiu podziałów wewnętrznych i obniżeniu funkcjonowania operacyjnego zespołu.

Uzyskane wyniki refleksji i syntezy pozostają spójne z ustaleniami prezentowanymi w literaturze przedmiotu wskazującymi na ambiwalentny charakter różnorodności zespołów. Z jednej strony potwierdzają one tezy autorów podkreślających pozytywny wpływ zróżnicowania na kreatywność, innowacyjność oraz zdolność

rozwiązywania złożonych problemów, z drugiej zaś korespondują z badaniami wskazującymi na wzrost ryzyka konfliktów i problemów komunikacyjnych w zespołach zróżnicowanych.

Specyfika branży TSL wzmacnia obserwowane w literaturze napięcie pomiędzy funkcjonowaniem operacyjnym a konfliktem. W przeciwieństwie do wielu środowisk organizacyjnych analizowanych w badaniach ogólnych zespoły TSL funkcjonują w warunkach ciągłej presji czasu, wysokiej zmienności oraz silnej orientacji na realizację zadań operacyjnych. Kontekst ten sprawia, że mechanizmy opisane w literaturze zarządzania zespołami zróżnicowanymi ujawniają się w sposób bardziej dynamiczny i często mniej przewidywalny.

Wyniki artykułu wskazują również na kluczową rolę przywództwa w moderowaniu wpływu różnorodności na funkcjonowanie zespołów. Zgodnie z ustaleniami literatury styl zarządzania oparty na jasnej komunikacji, spójności decyzji oraz budowaniu bezpieczeństwa psychologicznego sprzyja przekształcaniu różnorodności w zasób organizacyjny. W realiach branży TSL znaczenie tych czynników wydaje się szczególnie istotne, ponieważ brak zaufania i poczucia bezpieczeństwa mogą prowadzić do szybkiej eskalacji konfliktów oraz obniżenia jakości realizowanych procesów.

Należy jednocześnie podkreślić ograniczenia przeprowadzonych rozważań. Brak badań empirycznych uniemożliwia formułowanie uogólnień statystycznych, a przedstawione wyniki mają charakter interpretacyjny. Ograniczenie to nie podważa jednak wartości poznawczej artykułu, lecz wskazuje na potrzebę dalszych badań empirycznych ukierunkowanych na analizę zespołów zróżnicowanych w konkretnych segmentach branży TSL.

Wnioski i implikacje dla praktyki zarządzania

Przeprowadzona dyskusja i analiza aplikacyjna pozwalają sformułować kilka wniosków odnoszących się do zarządzania zespołami zróżnicowanymi w specyficznych warunkach branży TSL. Wnioski te mają charakter jakościowy i interpretacyjny, a ich celem jest wskazanie kluczowych mechanizmów wpływających na relację pomiędzy funkcjonowaniem operacyjnym a ryzykiem występowania konfliktów w zespołach zróżnicowanych.

Po pierwsze, różnorodność zespołów w branży TSL należy postrzegać jako zjawisko ambiwalentne. Z jednej strony stanowi ona istotny zasób organizacyjny umożliwiający elastyczne reagowanie na zmienność otoczenia, zakłócenia operacyjne

oraz presją czasu. Z drugiej strony, w warunkach wysokiej intensywności pracy, asymetrii ról oraz krótkich cykli zespołowych różnorodność ta może sprzyjać eskalacji napięć i konfliktów, szczególnie w obszarze komunikacji i koordynacji działań.

Po drugie, specyfika branży TSL wzmacnia znaczenie czynników organizacyjnych i relacyjnych w zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi. Rozproszenie przestrzenne zespołów, praca w czasie rzeczywistym oraz silna orientacja na cele operacyjne i wynik finansowy sprawiają, że nawet niewielkie błędy komunikacyjne mogą prowadzić do wymiernych strat. W takich warunkach zarządzanie różnorodnością nie może ograniczać się do formalnych procedur, lecz wymaga stałej obserwacji i zdolności reagowania na dynamicznie zmieniające się sytuacje, poszukiwanie nowych rozwiązań.

Po trzecie, kluczową rolę w przekształcaniu różnorodności z potencjalnego źródła konfliktów w zasób wspierający skuteczność odgrywają menedżer oraz przyjęty styl przywództwa. Wyniki analizy wskazują, że przejrzysta struktura, świadomość jak ważni są wszyscy członkowie zespołu mimo pełnienia w nim różnych ról, jasne określenie ról i odpowiedzialności, spójność decyzji oraz rozwinięte kompetencje komunikacyjne kadry kierowniczej sprzyjają ograniczaniu destrukcyjnych konfliktów i wzmacnianiu współpracy w zespołach zróżnicowanych. Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście zdolność do mediowania pomiędzy odmiennymi perspektywami oraz budowania poczucia bezpieczeństwa psychologicznego w zespołach funkcjonujących pod presją czasu oraz charakteryzujących się dużą rotacją personelu.

Po czwarte, wyniki artykułu sugerują, że w branży TSL zarządzanie zespołami zróżnicowanymi powinno być traktowane jako element zarządzania operacyjnego, a nie wyłącznie jako zagadnienie z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Różnorodność zespołów wpływa bowiem bezpośrednio na jakość realizowanych procesów logistycznych, poziom obsługi klienta oraz koszty operacyjne, co uzasadnia jej uwzględnianie w bieżących decyzjach menedżerskich.

Z uwagi na przyjęty charakter metodologiczny artykułu należy podkreślić, że przedstawione wnioski nie mają charakteru uogólnień empirycznych. Stanowią one jednak punkt wyjścia do dalszych badań empirycznych ukierunkowanych na analizę zespołów zróżnicowanych w poszczególnych segmentach branży TSL, z uwzględnieniem takich zmiennych jak struktura zespołów, formy zatrudnienia, styl przywództwa oraz poziom presji operacyjnej. Rozwinięcie tych badań może przyczynić się do pogłębienia wiedzy na temat mechanizmów warunkujących skuteczne zarządzanie różnorodnością w jednej z kluczowych branż współczesnej gospodarki.

Bibliografia

- Burke, C.S., Stagl, K.C., Salas, E., Pierce, L., Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation. A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189–1207.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler.
- Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Eurostat (2024). *Employment in transport and storage – key figures*. European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat> (dostęp: 10.01.2026).
- Gligor, D.M., Holcomb, M.C. (2012). Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility. A systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 438–453.
- Główny Urząd Statystyczny (2025). *Transport – wyniki działalności w 2024 r.* GUS.
- Główny Urząd Statystyczny (b.d.). Bank Danych Lokalnych. GUS. <https://bdl.stat.gov.pl/bdl> (dostęp: 10.01.2026).
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B., Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Kalleberg, A.L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341–365.
- Kearney, E., Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Wolters Kluwer.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Northouse, P.G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690–709.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. Jossey-Bass.

CZĘŚĆ 4:

Psychologia w zarządzaniu neuroróżnorodnością w zespołach

Rozdział 13

Neurobiologia współpracy w zróżnicowanych zespołach – jak różnorodne mózgi budują potencjał innowacyjny

The neurobiology of collaboration in diverse teams – How diverse brains build innovation potential

Mariola Badowska

Społeczna Akademia Nauk

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest analiza neurobiologicznych mechanizmów współpracy i zaufania w kontekście funkcjonowania zespołów zróżnicowanych. W szczególności omówiono rolę empatii, oksytocyny oraz zjawiska synchronizacji międzymózgowej jako procesów biologicznych wspierających budowanie relacji społecznych w środowisku organizacyjnym. W artykule dokonano przeglądu współczesnych badań z zakresu neuronauki społecznej oraz psychologii organizacji, wskazując na znaczenie biologicznych podstaw zachowań społecznych dla skutecznego przywództwa. Analiza literatury pozwala stwierdzić, że empatia, pozytywne emocje i relacje społeczne odgrywają kluczową rolę w budowaniu zaufania oraz efektywnej współpracy w zespołach zróżnicowanych. W artykule wskazano również praktyczne implikacje wyników badań dla liderów organizacji, podkreślając znaczenie tworzenia

środowiska pracy sprzyjającego bezpieczeństwu psychicznemu, integracji różnorodnych perspektyw oraz rozwijaniu relacji opartych na wzajemnym szacunku.

Słowa kluczowe: współpraca, empatia, oksytocyna, neuronauka społeczna, przywództwo, zespoły zróżnicowane

Abstract

The aim of this paper is to analyze the neurobiological mechanisms underlying cooperation and trust in the context of diverse teams. The article focuses on the role of empathy, oxytocin, and inter-brain synchrony as biological processes supporting the development of social relationships in organizational environments. A review of contemporary research in social neuroscience and organizational psychology is presented, highlighting the importance of biological foundations of social behavior for effective leadership. The analysis of literature indicates that empathy, positive emotions, and social relationships are crucial in building trust and effective cooperation within diverse teams. The article also discusses practical implications of these findings for leaders, emphasizing the importance of creating psychologically safe workplaces that foster inclusion, collaboration, and mutual respect.

Keywords: cooperation, empathy, oxytocin, social neuroscience, leadership, diverse teams

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach rosnącej złożoności społecznej i kulturowej. Zespoły robocze coraz częściej składają się z osób reprezentujących różne doświadczenia zawodowe, style poznawcze, systemy wartości oraz odmienne sposoby interpretowania rzeczywistości. Różnorodność ta może stanowić istotny potencjał rozwojowy dla organizacji, ponieważ sprzyja kreatywności, poszerza zakres dostępnych perspektyw poznawczych oraz zwiększa prawdopodobieństwo generowania innowacyjnych rozwiązań. Jednocześnie jednak zwiększa złożoność procesów komunikacji i współpracy, co stawia przed liderami nowe wyzwania związane z budowaniem relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu.

Tradycyjne modele zarządzania koncentrowały się głównie na aspektach strukturalnych i organizacyjnych funkcjonowania zespołów. W ostatnich latach coraz większe znaczenie w analizie procesów przywódczych zyskuje perspektywa neuronauki społecznej. Badania prowadzone w tym obszarze wskazują, że współpraca, empatia i zaufanie mają swoje biologiczne podstawy w funkcjonowaniu mózgu oraz w działaniu układów neurohormonalnych regulujących zachowania społeczne¹. Zrozumienie tych mechanizmów może pomóc liderom bardziej świadomie kształtować środowisko pracy sprzyjające efektywnej współpracy, szczególnie w zespołach zróżnicowanych.

Cel badań i pytania badawcze

Celem niniejszej publikacji jest analiza neurobiologicznych mechanizmów współpracy w kontekście funkcjonowania zespołów zróżnicowanych oraz wskazanie praktycznych implikacji tych mechanizmów dla współczesnego przywództwa organizacyjnego.

W szczególności artykuł koncentruje się na roli empatii, oksytocyny oraz synchronizacji międzymózgowej jako procesów biologicznych wspierających powstawanie zaufania i efektywnej współpracy w zespołach. Na tej podstawie sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie mechanizmy neurobiologiczne sprzyjają powstawaniu współpracy i zaufania w relacjach społecznych?
2. W jaki sposób empatia oraz oksytocyna wpływają na relacje w zespołach organizacyjnych?
3. Jakie znaczenie dla współpracy ma zjawisko synchronizacji międzymózgowej?
4. Jak wiedza o biologicznych podstawach zachowań społecznych może wspierać praktykę przywództwa w zespołach zróżnicowanych?

Przegląd literatury – neurobiologiczne podstawy współpracy

Rozwój neuronauki społecznej w ostatnich dwóch dekadach znacząco poszerzył wiedzę na temat biologicznych podstaw relacji interpersonalnych. Postęp technologiczny

1 Schilbach, L., Redcay, E. (2025). Synchrony across brains. *Annual Review of Psychology*, 76, 883–911.

w zakresie neuroobrazowania umożliwił badaczom analizowanie procesów neuronalnych zachodzących podczas realnych interakcji społecznych². Współczesne badania wskazują, że zachowania takie jak współpraca, empatia czy zaufanie są wynikiem złożonej interakcji procesów poznawczych, emocjonalnych i neurobiologicznych³.

Jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów badań jest analiza zjawiska synchronizacji międzymózgowej (ang. *inter-brain synchrony*)⁴. Zjawisko to polega na czasowym dopasowaniu aktywności neuronalnej między osobami uczestniczącymi w interakcji społecznej. Dzięki metodom hyperscanningu możliwe jest jednoczesne rejestrowanie aktywności mózgow dwóch lub więcej osób podczas wspólnego wykonywania zadań⁵. Badania wskazują, że synchronizacja aktywności neuronalnej pojawia się szczególnie w sytuacjach wymagających współpracy, komunikacji oraz empatycznego reagowania.

W badaniach zespołowych wykazano, że poziom synchronizacji międzymózgowej może być powiązany z efektywnością współpracy. Zespoły, których członkowie wykazują wyższy poziom synchronizacji neuronalnej, osiągają lepsze wyniki w zadaniach wymagających wspólnego rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji⁶. Mechanizm ten interpretowany jest jako biologiczna podstawa koordynacji poznawczej i emocjonalnej między uczestnikami interakcji społecznej.

Istotnym obszarem badań jest również rola oksytocyny w regulacji zachowań społecznych. Oksytocyna jest neuropeptydem odgrywającym kluczową rolę w powstawaniu więzi społecznych, regulacji emocji oraz w budowaniu zaufania między ludźmi⁷. Badania eksperymentalne wskazują, że oksytocyna może zwiększać

-
- 2 Wysocka, J., Golec, K., Pluta, A. (2020). Zastosowanie techniki fNIRS w badaniach mechanizmów neuronalnych poznania społecznego. Przegląd najważniejszych badań. *Polskie Forum Psychologiczne*, 25(1), 21–39.
 - 3 Schilbach, L., Redcay, E. (2025). *Synchrony...*, op. cit.
 - 4 Alińska, A. (2017). *Mózgi w synchronizacji. Sprawozdanie studenckie 2017/18*. Wydział Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego. https://www.fuw.edu.pl/~szytytko/JTD2017-18/Anna_Alinska_Mozgi_w_synchronizacji.pdf (dostęp: 30.03.2026).
 - 5 Azhari, A., Rai, A., Ho, H.S., Jegathisan, A., Gill, S., Norfor, N., Chen, Z. (2025). Inter-brain synchrony between undergraduate students during a naturalistic online seminar predicted greater relational satisfaction and task performance. *Frontiers in Neuroscience*, 19, 1705767; Czeszumski, A., Liang, S.H.-Y., Dikker, S., König, P., Lee, C.-P., Koole, S.L., Kelsen, B. (2022). Cooperative behavior evokes interbrain synchrony in the prefrontal and temporoparietal cortex: A systematic review and meta-analysis of fNIRS hyperscanning studies. *eNeuro*, 9(2), 1–9.
 - 6 Reiner, D.A., Dikker, S., Van Bavel, J.J. (2021). Inter-brain synchrony in teams predicts collective performance. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 16(1–2), 43–57.
 - 7 Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P., Fischbacher, U., Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435, 673–676.

skłonność do podejmowania decyzji opartych na zaufaniu oraz wzmacniać zachowania prospołeczne. W najnowszych analizach podkreśla się również znaczenie oksytocyny dla funkcjonowania sieci społecznych. Wskazuje się, że oksytocyna może wpływać zarówno na indywidualne zachowania prospołeczne, jak i na powstawanie bardziej złożonych struktur współpracy w grupach społecznych⁸. Mechanizmy te mają szczególne znaczenie w środowisku organizacyjnym, gdzie relacje społeczne stanowią podstawę efektywnej współpracy.

W literaturze coraz częściej pojawia się również koncepcja neuronauki relacyjnej (ang. *relational neuroscience*), która zakłada, że procesy społeczne powinny być analizowane nie tylko na poziomie mózgu jednostki, lecz także na poziomie interakcji między mózgami uczestników relacji społecznych⁹. Podejście to podkreśla, że procesy takie jak empatia, komunikacja czy współpraca mają charakter relacyjny i powstają w dynamicznej interakcji między uczestnikami interakcji społecznej.

Potencjał kreatywności, twórczości i innowacyjności jest właściwością każdej jednostki ludzkiej. Zdolności te nie mają charakteru statycznego, lecz mogą być rozwijane poprzez doświadczenie społeczne oraz odpowiednie środowisko organizacyjne. Współczesne badania wskazują, że środowisko pracy może wzmacniać lub ograniczać rozwój tych potencjałów poprzez sposób organizacji relacji społecznych w zespole. Barbara Fredrickson wprowadziła pojęcie rezonansu pozytywności (ang. *positivity resonance*) odnoszące się do sytuacji, w której ludzie współdzielą pozytywne emocje, wzajemną troskę oraz poczucie zrozumienia. Według autorki takie momenty wzmacniają więzi społeczne i sprzyjają budowaniu relacji opartych na zaufaniu. Pozytywne emocje poszerzają zakres uwagi i myślenia jednostki, a także sprzyjają budowaniu zasobów psychologicznych i społecznych¹⁰. W kontekście organizacyjnym oznacza to większą zdolność do współpracy, empatii oraz przyjmowania perspektywy innych osób.

Podobne wnioski przedstawia Shawn Achor, który wskazuje, że jednostki nie są w stanie w pełni rozwinąć swojego potencjału zawodowego w izolacji od innych.

8 Han, X., Ma, Y. (2024). Oxytocin in human social network cooperation. *The Neuroscientist*, 31(4), 409–424.

9 De Felice, S., Chand, T., Croy, I., Engert, V., Goldstein, P., Holroyd, C.B., Kirsch, P., Krach, S., Ma, Y., Scheele, D., Schurz, M., Sweinberger, S.R., Hoehl, S., Vrticka, P. (2025). Relational neuroscience: Insights from hyperscanning research. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 169, 105979.

10 Fredrickson, B.L. (2013). *Love 2.0: How Our Supreme Emotion Affects Everything We Feel, Think, Do, and Become*. Hudson Street Press; Fredrickson, B.L. (2013). Positive Emotions Broaden and Build. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1–53.

Zespoły charakteryzujące się bogatą siecią pozytywnych interakcji społecznych wykazują wyższy poziom innowacyjności oraz produktywności. Jednym z kluczowych czynników sprzyjających efektywnej współpracy jest poczucie przynależności oraz akceptacji w zespole¹¹.

Dyskusja i implikacje dla przywództwa w zespołach zróżnicowanych

Wyniki badań z zakresu neuronauki społecznej wskazują, że współpraca w zespołach jest zjawiskiem zakorzenionym nie tylko w procesach społecznych i kulturowych, lecz także w biologii ludzkiego mózgu. Empatia, oksycytyna oraz synchronizacja międzymózgowa stanowią trzy kluczowe mechanizmy wspierające budowanie relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu.

Z perspektywy przywództwa szczególne znaczenie ma rola empatii jako kompetencji umożliwiającej liderowi rozpoznawanie emocji członków zespołu oraz adekwatne reagowanie na ich potrzeby¹². Empatyczne przywództwo sprzyja budowaniu psychologicznego bezpieczeństwa w zespole, które jest jednym z kluczowych warunków efektywnej współpracy oraz innowacyjności. W środowisku pracy, w którym pracownicy czują się akceptowani i rozumiani, są bardziej skłonni do dzielenia się wiedzą, podejmowania inicjatywy oraz angażowania się w procesy twórcze. Zdaniem Roberta Sapolsky'ego poczucie przynależności do grupy odgrywa kolosalną rolę w pracy zespołowej, dlatego istotne jest, aby nabywać kompetencje komunikacyjne i uczyć się pokonywać trudności w nawiązywaniu relacji międzyludzkich, a przede wszystkim poświęcać więcej czasu innym i okazywać empatię¹³. Badania potwierdzają, że wystarczy mniej niż minuta na wyrażenie empatii i troski niezbędnych do obniżenia lęku u drugiego człowieka¹⁴. Empatia pełni również istotną rolę w budowaniu psychologicznego bezpieczeństwa. Jak wskazuje Amy Edmondson, poczucie bezpieczeństwa w zespole jest warunkiem uczenia się

11 Achor, S. (2018). *Big potential: How Transforming the Pursuit of Success Raises Our Achievement, Happiness, and Well-Being*. Currency New York.

12 Vetulani, J. (2011). Agresja i empatia – dziwne pomieszenie. *Wszelświat*, 112(1–3), 14–20.

13 Sapolsky, R.M. (2024). *Zachowuj się. Jak biologia wydobywa z nas to, co najgorsze, i to, co najlepsze*. Media Rodzina, s. 645.

14 Kellerman, G.L., Seligman, M. (2023). *Umysł jutra*. MT Biznes, s. 164; Schwartz, L., Levy, J., Shapira, Y., Salamonski, C., Hayut, O., Zagoory-Sharon, O., Feldman, R. (2025). Empathy aligns brains in synchrony during cooperative tasks. *iScience*, 28(6), 112642.

organizacyjnego i otwartej współpracy¹⁵. Liderzy, którzy wykazują empatię wobec emocji i potrzeb pracowników, są postrzegani jako bardziej wiarygodni i godni zaufania, co zwiększa gotowość do dzielenia się wiedzą i podejmowania ryzyka poznawczego.

Istotnym wnioskiem płynącym z badań nad oksytocyną jest również to, że zaufanie w relacjach społecznych ma swoje biologiczne podstawy. Oksytocyna wpływa na procesy przetwarzania informacji społecznych oraz na regulację emocji związanych z lękiem i zagrożeniem. W kontekście organizacyjnym oznacza to, że środowisko pracy oparte na wzajemnym wsparciu, transparentności oraz sprawiedliwości może sprzyjać wzmacnianiu mechanizmów biologicznych wspierających współpracę. Mechanizm ten wiąże się m.in. z modulacją aktywności ciała migdałowatego, struktury odpowiedzialnej za przetwarzanie bodźców lękowych. Oksytocyna obniża reaktywność tej struktury, zmniejszając lęk przed społecznym odrzuceniem i zdradą¹⁶. W kontekście organizacyjnym oznacza to, że środowiska pracy charakteryzujące się przewidywalnością, jasnymi normami i pozytywnymi relacjami interpersonalnymi mogą sprzyjać endogennemu uwalnianiu oksytocyny, wzmacniając zaufanie w zespole. Przeglądy badań neuronaukowych wskazują również, że oksytocyna uczestniczy w modulowaniu szerokiego spektrum zachowań prospołecznych, takich jak altruizm, opiekuńczość i współpraca¹⁷. Jednocześnie część badań pokazuje, że oksytocyna może zwiększać konformizm wobec osób postrzeganych jako godne zaufania, wzmacniając spójność grupową¹⁸. Z punktu widzenia przywództwa mechanizm ten podkreśla znaczenie etycznej odpowiedzialności lidera.

Warto również zwrócić uwagę na znaczenie synchronizacji międzymózgowej w procesach współpracy. Badania pokazują, że podczas skutecznej współpracy aktywność neuronalna osób uczestniczących w interakcji społecznej może ulegać synchronizacji. Podczas efektywnej współpracy dochodzi do synchronizacji

15 Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

16 Kirsch, P., Esslinger, C., Chen, Q., Mier, D., Lis, S., Siddhanti, S., Gruppe, H., Mattay, V.S., Gallhofer, B., Meyer-Lindenberg, A. (2005). Oxytocin modulates neural circuitry for social cognition and fear in humans. *Journal of Neuroscience*, 25(49), 11489–11493.

17 Heinrichs, M., von Dawans, B., Domes, G. (2009). Oxytocin, vasopressin, and human social behavior. *Frontiers in Neuroendocrinology*, 30, 548–557.

18 De Dreu, C.K.W., Greer, L.L., Van Kleef, G.A., Shalvi, S., Handgraaf, M.J.J. (2011). Oxytocin promotes human ethnocentrism. *PNAS*, 108, 1262–1266.

aktywności neuronalnej między uczestnikami interakcji¹⁹. Zjawisko to jest powiązane z lepszą koordynacją działań, wzajemnym zrozumieniem oraz poczuciem wspólnoty celu. Badania Reinero, Dikker i Van Bavela wykazały, że zespoły charakteryzujące się wyższą synchronizacją międzymózgową osiągają lepsze rezultaty w zadaniach wymagających współdziałania²⁰. Oznacza to, że współpraca nie jest wyłącznie procesem interpersonalnym, lecz ma wymiar dosłownie międzymózgowy. W kontekście przywództwa sugeruje to, że wspólne cele, rytuały zespołowe oraz klarowna komunikacja mogą biologicznie wzmacniać efektywność współpracy. Dla liderów oznacza to, że tworzenie przestrzeni do bezpośrednich interakcji, dialogu i wspólnego rozwiązywania problemów może sprzyjać powstawaniu warunków sprzyjających efektywnej współpracy.

Wnioski

Neurobiologiczne badania nad współpracą pokazują, że empatia, zaufanie i efektywne przywództwo mają swoje zakorzenienie w konkretnych mechanizmach mózgowych i neurohormonalnych. Zrozumienie tych procesów pozwala liderom zespołów zróżnicowanych nie tylko lepiej interpretować zachowania pracowników, lecz także świadomie projektować środowiska pracy sprzyjające współpracy. Przywództwo oparte na empatii i zaufaniu nie stoi w sprzeczności z biologiczną naturą człowieka – przeciwnie, wykorzystuje jej potencjał w sposób sprzyjający rozwojowi organizacji.

Z punktu widzenia zespołów zróżnicowanych wiedza o neurobiologicznych podstawach współpracy ma szczególne znaczenie. Różnorodność doświadczeń, perspektyw i stylów poznawczych może prowadzić zarówno do wzrostu kreatywności, jak i do zwiększenia liczby konfliktów interpersonalnych. W takich warunkach kluczową rolę odgrywa lider, który potrafi stworzyć środowisko pracy sprzyjające wzajemnemu zrozumieniu i integracji różnych perspektyw. W praktyce oznacza

19 Liu, T., Saito, G., Lin, C., Saito, H. (2017). Inter-brain network underlying turn-based cooperation and competition: A hyperscanning study using near-infrared spectroscopy. *Scientific Reports*, 7(8684); Lei, Y., Liu, S., Guo, X., Bin, Z., Wen, F. (2025). Neural synchronization and its impact on intergroup attitudes in dynamic interactions. *Communications Biology*, 8(312), 1–11; Zada, Z., Goldstein, A., Michelmann, S., Simony, E., Price, A., Hasenfratz, L., Barham, E., Zadbood, A., Doyle, W., Friedman, D., Dugan, P., Melloni, L., Devore, S., Flinker, A., Devinsky, O., Nastase, S.A., Hasson, U. (2024). A shared model-based linguistic space for transmitting our thoughts from brain to brain in natural conversations. *Neuron*, 112(18), 3211–3222.e5.

20 Reinero, D.A., Dikker, S., Van Bavel, J.J. (2021). Inter-brain..., op. cit.

to, że liderzy powinni rozwijać kompetencje związane z empatią, komunikacją interpersonalną oraz regulacją emocji. Równie istotne jest budowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i poczuciu przynależności²¹. W takich warunkach różnorodność zespołu może stać się czynnikiem sprzyjającym innowacyjności i rozwojowi organizacji.

Z badań nad neurobiologicznymi podstawami współpracy wynikają konkretne wnioski praktyczne dla liderów funkcjonujących w środowisku różnorodności.

Po pierwsze, empatia powinna być traktowana jako kompetencja strategiczna, a nie jedynie cecha osobowości. Jej rozwijanie sprzyja budowaniu zaufania, bezpieczeństwa psychicznego oraz innowacyjności zespołów²².

Po drugie, działania lidera mogą wspierać naturalne mechanizmy neurobiologiczne odpowiedzialne za zaufanie, takie jak oksytocyna, poprzez tworzenie przewidywalnych struktur pracy, jasnych zasad komunikacji oraz praktyk uznania i doceniania współpracy.

Po trzecie, projektowanie pracy zespołowej w sposób sprzyjający wspólnym rytmom działania i interakcjom może wzmacniać synchronizację międzymózgową, a tym samym efektywność zespołu.

Wreszcie, kluczową rolę odgrywa samoregulacja emocjonalna lidera. Sprawnie funkcjonująca kora przedczołowa, odpowiedzialna za kontrolę impulsów i regulację emocji, sprzyja stabilności emocjonalnej zespołu i redukcji reakcji obronnych²³. Lider pełni zatem funkcję „emocjonalnego regulatora” zespołu, wpływając na jego biologiczną i psychospołeczną dynamikę.

Podsumowując, współczesne badania nad neurobiologicznymi podstawami współpracy dostarczają nowych perspektyw dla teorii i praktyki przywództwa. Zrozumienie biologicznych mechanizmów regulujących relacje społeczne pozwala liderom bardziej świadomie kształtować środowisko pracy sprzyjające współpracy, zaufaniu oraz twórczemu wykorzystaniu potencjału zespołów zróżnicowanych.

21 Chamorro-Premuzic, T., Edmondson, A.C. (2025). To create psychological safety don't bring your whole self to work. *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/91413530/to-create-psychological-safety-dont-bring-your-whole-self-to-work-psychological-safety-at-work> (dostęp: 30.03.2026).

22 Goleman, D. (2023). *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina; Yue, G. (2023). Regulation of oxytocin on empathy and its neural mechanisms. W: W. Wu (red.). *Oxytocin and Social Function*. IntechOpen.

23 Miller, E.K., Cohen, J.D. (2001). An integrative theory of prefrontal cortex function. *Annual Review of Neuroscience*, 24, 167–202.

Bibliografia

- Achor, S. (2018). *Big potential: How Transforming the Pursuit of Success Raises Our Achievement, Happiness, and Well-Being*. Currency New York.
- Alińska, A. (2017). *Mózgi w synchronizacji. Sprawozdanie studenckie 2017/18*. Wydział Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego. https://www.fuw.edu.pl/~szytoko/JTD2017-18/Anna_Alinska_Mozgi_w_synchronizacji.pdf (dostęp: 30.03.2026).
- Azhari, A., Rai, A., Ho, H.S., Jegathisan, A., Gill, S., Norfor, N., Chen, Z. (2025). Inter-brain synchrony between undergraduate students during a naturalistic online seminar predicted greater relational satisfaction and task performance. *Frontiers in Neuroscience*, 19, 1705767.
- Chamorro-Premuzic, T., Edmondson, A.C. (2025). To create psychological safety don't bring your whole self to work. *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/91413530/to-create-psychological-safety-dont-bring-your-whole-self-to-work-psychological-safety-at-work> (dostęp: 30.03.2026).
- Czeszumski, A., Liang, S.H.-Y., Dikker, S., König, P., Lee, C.-P., Koole, S.L., Kelsen, B. (2022). Cooperative behavior evokes interbrain synchrony in the prefrontal and temporoparietal cortex: A systematic review and meta-analysis of fNIRS hyperscanning studies. *eNeuro*, 9(2), 1–9.
- De Dreu, C.K.W., Greer, L.L., Van Kleef, G.A., Shalvi, S., Handgraaf, M.J.J. (2011). Oxytocin promotes human ethnocentrism. *PNAS*, 108, 1262–1266.
- De Felice, S., Chand, T., Croy, I., Engert, V., Goldstein, P., Holroyd, C.B., Kirsch, P., Krach, S., Ma, Y., Scheele, D., Schurz, M., Sweinberger, S.R., Hoehl, S., Vrticka, P. (2025). Relational neuroscience: Insights from hyperscanning research. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 169, 105979.
- Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Fredrickson, B.L. (2013). *Love 2.0: How Our Supreme Emotion Affects Everything We Feel, Think, Do, and Become*. Hudson Street Press.
- Fredrickson, B.L. (2013). Positive Emotions Broaden and Build. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1–53.
- Goleman, D. (2023). *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina.
- Han, X., Ma, Y. (2024). Oxytocin in human social network cooperation. *The Neuroscientist*, 31(4), 409–424.
- Heinrichs, M., von Dawans, B., Domes, G. (2009). Oxytocin, vasopressin, and human social behavior. *Frontiers in Neuroendocrinology*, 30, 548–557.

- Kellerman, G.L., Seligman, M. (2023). *Umyst jutra*. MT Biznes.
- Kirsch, P., Esslinger, C., Chen, Q., Mier, D., Lis, S., Siddhanti, S., Gruppe, H., Mattay, V.S., Gallhofer, B., Meyer-Lindenberg, A. (2005). Oxytocin modulates neural circuitry for social cognition and fear in humans. *Journal of Neuroscience*, 25(49), 11489–11493.
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P., Fischbacher, U., Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435, 673–676.
- Lei, Y., Liu, S., Guo, X., Bin, Z., Wen, F. (2025). Neural synchronization and its impact on intergroup attitudes in dynamic interactions. *Communications Biology*, 8(312), 1–11.
- Liu, T., Saito, G., Lin, C., Saito, H. (2017). Inter-brain network underlying turn-based cooperation and competition: A hyperscanning study using near-infrared spectroscopy. *Scientific Reports*, 7(8684).
- Miller, E.K., Cohen, J.D. (2001). An integrative theory of prefrontal cortex function. *Annual Review of Neuroscience*, 24, 167–202.
- Reinero, D.A., Dikker, S., Van Bavel, J.J. (2021). Inter-brain synchrony in teams predicts collective performance. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 16(1–2), 43–57.
- Sapolsky, R.M. (2024). *Zachowuj się. Jak biologia wydobywa z nas to, co najgorsze, i to, co najlepsze*. Media Rodzina.
- Schilbach, L., Redcay, E. (2025). Synchrony across brains. *Annual Review of Psychology*, 76, 883–911.
- Schwartz, L., Levy, J., Shapira, Y., Salamonski, C., Hayut, O., Zagoory-Sharon, O., Feldman, R. (2025). Empathy aligns brains in synchrony during cooperative tasks. *iScience*, 28(6), 112642.
- Vetulani, J. (2011). Agresja i empatia – dziwne pomieszanie. *Wszechświat*, 112(1–3), 14–20.
- Wysocka, J., Golec, K., Pluta, A. (2020). Zastosowanie techniki fNIRS w badaniach mechanizmów neuronalnych poznania społecznego. Przegląd najważniejszych badań. *Polskie Forum Psychologiczne*, 25(1), 21–39.
- Yue, G. (2023). Regulation of oxytocin on empathy and its neural mechanisms. W: W. Wu (red.). *Oxytocin and Social Function*. IntechOpen.
- Zada, Z., Goldstein, A., Michelmann, S., Simony, E., Price, A., Hasenfratz, L., Barham, E., Zadbood, A., Doyle, W., Friedman, D., Dugan, P., Melloni, L., Devore, S., Flinker, A., Devinsky, O., Nastase, S.A., Hasson, U. (2024). A shared model-based linguistic space for transmitting our thoughts from brain to brain in natural conversations. *Neuron*, 112(18), 3211–3222.e5.

Rozdział 14

Wypalenie zawodowe polskich nauczycieli – przegląd wybranych badań

Burnout among Polish teachers – Review of selected studies

Krzysztof Dziurzyński

Spółeczna Akademia Nauk

Streszczenie

W prezentowanym rozdziale przedstawiono przegląd wybranych badań nad wypaleniem zawodowych realizowanych wśród polskich nauczycieli od roku 1992 do 2019. Wybranych, ponieważ polskie piśmiennictwo naukowe poświęcone temu zagadnieniu liczy kilkaset pozycji.

W 1993 r. ukazała się w języku angielskim monografia *Professional Bournout: Recent Developmend Research*, która zawierała materiały z krakowskiej konferencji organizowanej przez Tadeusza Marka¹. Publikacja ta doczekała się wielu wznowień. Najważniejsze części tego opracowania zostały zamieszczone w książce pod redakcją Heleny Sęk pt. *Wypalenie zawodowe, przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*.

Tylko w latach 1992–2018 problematyką wypalenia zawodowego zajmowało się ponad 50 badaczy, psychologów, pedagogów, którzy wydali znaczące publikacje naukowe.

1 Schaufeli, W.B., Maslach, C., Marek, T. (red.) (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis.

Słowa kluczowe: stres, wypalenie, depersonalizacja, Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego (MBI), *Burnout Measure*

Abstract

This chapter presents an overview of selected studies on burnout among Polish teachers conducted between 1992 and 2018. Selected, because Polish scientific literature on this subject numbers several hundred items. In 1993, a monograph entitled “Professional Burnout: Recent Developments in Research” was published in English, consisting of materials from a conference in Krakow organized by Tadeusz Marek. The book has been reprinted many times. The most important parts of this study were included in a book edited by Helena Sęk entitled “Wypalenie zawodowe, przyczyny, mechanizmy, zapobieganie” (Burnout, causes, mechanisms, prevention).

Between 1992 and 2018 alone, more than 50 researchers, psychologists, and educators dealt with the issue of burnout and published significant scientific publications.

Keywords: stress, burnout, depersonalization, Maslach Burnout Inventory (MBI), Burnout Measure

Wprowadzenie

Syndrom wypalenia zawodowego w zawodzie nauczyciela nie jest zjawiskiem jakościowo nowym. Pierwsza publikacja na ten temat pojawiła się za sprawą H. Freudenbergera w 1974 r.² Początków zainteresowania tą problematyką należy upatrywać przede wszystkim w społecznym odczuciu dolegliwości związanych ze skutkami wypalenia zawodowego.

2 Freudenberger, H. (1974). Staff Burn – Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.

Badania nad wypaleniem zawodowym nauczycieli (1992–2009)

Intensywne badania nad wypaleniem zawodowym nauczycieli prowadziła w latach 1992–2000 Helena Sęk³. Z jej badań wynikało, że niskie wynagrodzenie i niski prestiż społeczny tego zawodu należą do największych stresorów wywołujących syndrom wypalenia u nauczycieli.

„Z badań przeprowadzonych w latach 1991–1993 wynika, że obciążenie stresem było wśród nauczycieli znaczne i miało tendencję wzrastającą. W pięciostopniowej skali od 1 (brak stresu) do 5 (bardzo silny stres) średnia wyników dla stresorów wyniosła w obu badaniach powyżej 3,2. Oznacza to, że badani oceniali stres jako zbliżony do silnego. Do obszarów najbardziej stresogennych należały wówczas:

1. niskie zarobki, niewspółmierne do wysiłku i wkładu pracy (3,91),
2. niski prestiż społeczny zawodu nauczyciela (3,91),
3. zachowanie uczniów
4. cechy uczniów (3,29),
5. przeładowane programy nauczania (3,21)
6. ciągła zmiana programów (3,21),
7. nadmierne wymagania przełożonych,
8. sprzeczne wymagania przełożonych (3,12),
9. stałe zagrożenie oceną ze strony kontrolujących pracę (3,03),
10. niekorzystne warunki pracy,
11. braki wyposażenia (2,92).

(...) W porównaniu z innymi podgrupami prawdopodobnie najbardziej dotknięci psychicznie byli nauczyciele szkół podstawowych, gdyż dziewięć grup czynników oceniano jako stresogenne powyżej przeciętnej dla całej grupy⁴.

W podsumowaniu swoich wyników Helena Sęk podkreśliła, że wśród nauczycieli z nasilonym zespołem wypalenia występują tendencje do unikania kontaktu z uczniem i rodzicami, formalizacja zebrań szkolnych, częste stosowanie kartkówek zamiast odpowiedzi słownej ucznia⁵.

3 Sęk, H. (red.) (2007). *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Wydawnictwo Naukowe PWN., s. 17.

4 Ibidem, s. 17–18.

5 Ibidem, s. 152.

W tym czasie badaniami nad syndromem wypalenia polskich nauczycieli zajmowali się również L. Golińska i W. Świętochowski⁶, A. Krawulski-Ptaszyńska⁷, M. Kliś i J. Kossewska⁸. Wyniki wybranych badań opublikowane zostały w tomie *Szkoła a wypalenie zawodowe* pod redakcją Jana Kropiwnickiego⁹. Koncentrowały się one na bardzo określonych aspektach tego zjawiska: relacji pomiędzy wypaleniem a sposobami radzenia sobie ze stresem, a niektórymi zmiennymi osobowościowymi, tożsamością płciową nauczycielek¹⁰, czy sposobami radzenia sobie z wypaleniem zawodowym.

Spośród wymienionych wyżej polskich badań szczególnie warto zwrócić uwagę na badania Marii Kliś i Joanny Kossewskiej przeprowadzone w 1998 r. Kliś i Kossewska skoncentrowały się na analizie zależności między typem szkoły a poziomem wypalenia u nauczycieli. W badaniach wzięli udział nauczyciele szkół specjalnych, szkół podstawowych i liceów ogólnokształcących. Analiza danych wskazuje, że nauczycieli licealnych cechowały: najwyższy poziom wyczerpania emocjonalnego, najniższy poziom zadowolenia z osiągnięć zawodowych oraz tendencja do depersonalizacji. Natomiast u nauczycieli szkół podstawowych występowało najniższe wyczerpanie emocjonalne. W pozostałych wymiarach ich wyniki były porównywalne z wynikami nauczycieli szkół specjalnych. Uzyskane dane sugerują, że typ szkoły, w której pracują nauczyciele, pozostaje w związku z poziomem i strukturą zespołu wypalenia.

M. Kondek w swoich badaniach skupiła się na czynnikach organizacyjnych wpływających na powstawanie i rozwój wypalenia zawodowego u nauczycieli. Badania te zdaniem autorki pokazują, że „(...) najbardziej negatywny wpływ na samopoczucie zawodowe nauczycieli mają:

- błędy w zarządzaniu systemem oświaty,
- złe warunki pracy,
- niskie dochody, które nie zapewniają godnych warunków życia,
- odczuwana przez nich konieczność pracy z coraz większą grupą dzieci nieprzystosowanych czy sprawiających trudności dydaktyczne lub wychowawcze.

6 Golińska, L., Świętochowski, W. (1998). Temperamentalne i osobowościowe uwarunkowania wypalenia zawodowego u nauczycieli. *Psychologia Wychowawcza*, 5, 385–398.

7 Krawulski-Ptaszyńska, A. (1996). Wypalenie zawodowe u nauczycieli. *Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze*, 8, 9–12.

8 Kliś, M., Kossewska, J. (1998). Cechy osobowości nauczycieli a syndrom wypalenia zawodowego. *Psychologia Wychowawcza*, 2, 125–140.

9 Kropiwnicki, J. (red.) (1999). *Szkoła a wypalenie zawodowe*. Wydawnictwo Nauczycielskie.

10 Mandal, E. (1999). Syndrom wypalenia zawodowego a tożsamość płciowa nauczycielek. *Psychologia Wychowawcza*, 1, 27–33.

Na to wszystko nakładają się:

- trudności życia osobistego,
- psychiczne zmęczenie wykonywaną pracą,
- poczucie bezsilności i
- poczucie bezskuteczności działań wychowawczych¹¹.

Zmiany dokonujące się w edukacji niemalże bez przerwy, sprzeczne wymagania, systematyczny wzrost wymagań doskonalenia zawodowego, nieadekwatny styl zarządzania szkołą potęgują dodatkowo zagrożenie wypaleniem w zawodzie nauczyciela. Do kolejnych czynników organizacyjnych, które zwróciły uwagę badaczy, można zaliczyć brak pomocy dydaktycznych, konflikty w zespołach nauczycielskich.

W badaniach nad syndromem wypalenia nauczycieli brano również pod uwagę specyficzne trudności w nauczaniu uczniów. Trudności te wynikały z posiadanych przez uczniów deficytów rozwojowych, niepełnosprawności czy deficytów środowiskowych takich jak zaburzenia zachowania, ubóstwo.

Na początku XXI wieku badania nad wypaleniem zawodowym przeprowadził Tomasz Grad¹². Celem jego badań było zdobycie informacji na temat stresu i wypalenia zawodowego oraz różnego rodzaju strategii przeciwdziałania mu właśnie w grupie nauczycieli. Autor sformułował ważne pytanie badawcze: Czy istnieją skuteczne metody walki z wypaleniem zawodowym w profesji nauczyciela? Rezultaty badań wskazują, że nauczyciele najczęściej korzystają ze wsparcia w środowisku pracy oraz z uprawiania hobby. Często też stosują środki farmakologiczne i ziołowe. Wśród licznych strategii walki z wypaleniem zawodowym lub przeciwdziałania mu wiele osób ucieka się do aktywności fizycznej i sportu. O wyborze metody decydują różnice indywidualne poszczególnych pedagogów.

Zjawisko wypalenia zawodowego w grupie zawodowej nauczycieli jest niebezpieczne nie tylko dla pedagogów, ale szkodzi przede wszystkim uczniom, którzy są najważniejsi w procesie edukacyjnym i wychowawczym. Niezadowolone nauczycieli budzi krytyczne opinie rodziców i przełożonych. Te zaś pogłębiają jeszcze bardziej zjawisko wypalenia u nauczyciela.

„Zjawisko wypalenia wśród nauczycieli staje się coraz bardziej poważnym problemem społecznym w różnych krajach. Wiąże się to z czynnikami makrospołecznymi, polityczno-ekonomicznymi i czynnikami dotyczącymi w szczególności tych systemów edukacji, które poddawane są permanentnym i nie do końca przemyślanym działaniom reformatorskim. Jest to problem aktualny zarówno w krajach

11 Kropiwnicki, J. (red.) (1999). *Szkola...*, op. cit., s. 14–15.

12 Grad, T. (2004). Stres organizacyjny i syndrom wypalenia się zawodowego w pracy nauczyciela. *Nauczyciel i Szkoła*, 1–2(22–23), 32–38.

o najwyższych standardach rozwoju (USA i Wielka Brytania), jak i w krajach rodzącej się demokracji”¹³.

Badania Stanisławy Tucholskiej nad wypaleniem zawodowym nauczycieli

Jednym z najciekawszych i dostarczających cennych informacji o nauczycielach w procesie wypalenia zawodowego były badania Stanisławy Tucholskiej¹⁴. Podjęta przez nią tematyką było zagadnienie, w jakim stopniu zmienne osobowościowe i podejmowane zachowania zaradcze warunkują sposób utraty sił w aktywności zawodowej; innymi słowy – w jakim stopniu można wyjaśnić sposób wypalania się u nauczycieli za pomocą zmiennych psychologicznych. Dokonała w związku z tym klasyfikacji badanych na podgrupy, biorąc za punkt wyjścia wyniki uzyskane w trzech podskalach Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego Krystyny Maslach. Otrzymane dane poddała analizie metodą sieci neuronowych, która pozwoliła na wyodrębnienie czterech grup nauczycieli:

- I – nauczyciele rozczarowani – 20,70% badanych;
- II – nauczyciele dopasowani – 32,82% badanych;
- III – nauczyciele zdystansowani – 25,78% badanych;
- IV – nauczyciele wypaleni – 20,70% badanych¹⁵.

„**Nauczyciele rozczarowani** nie czerpią – pisze S. Tucholska – zadowolenia i satysfakcji z pełnionej roli pedagogicznej, charakteryzuje ich niska prężność, mało zintegrowana struktura osobowości, co utrudnia im optymalne funkcjonowanie w zmieniających się trudnych warunkach zawodowych. Wrażliwi, o stosunkowo małym poczuciu bezpieczeństwa i małym zaufaniu do siebie są emocjonalnie zależni od innych i oczekują od nich pomocy i wsparcia. Łagodni, mało stanowczy starają się w miarę odpowiedzialnie wywiązywać z powierzonych im zadań i obowiązków, nie dążąc przy tym do osobistych korzyści czy zdobycia prestiżu społecznego. (...) **Nauczyciele rozczarowani** to osoby otwarte na kontakty z innymi, empatyczne i wyrażające gotowość do zachowań afiliacyjnych, ale cechuje ich słabość ego, mała

13 Sęk, H. (red.) (2007). *Wypalenie zawodowe...*, op. cit., s. 150.

14 Tucholska, S. (2001). Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju. *Przegląd Psychologiczny*, 44(3), 301–337; Tucholska, S. (2009). *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań* (wyd. 2 popr.). Wydawnictwo KUL.

15 Ibidem, s. 216–220.

integracja osobowości i łączący się z tym brak wiary w siebie oraz mała dynamika zachowań zaradczych. Praca pedagogiczna stanowi dla nich bardzo duże wyzwanie. Niepewni, zależni emocjonalnie od innych są mało efektywni i przekonywający w roli lidera, jakiej wymaga praca dydaktyczna i wychowawcza. Otwarci na kontakty, łagodni, ale równocześnie obwiniający się i napięci, w większym stopniu wymagają wsparcia i pomocy, niż mogą je dawać innym. Wrażliwi na zranienia, mało dynamiczni i nie dość przedsiębiorczy w trudnych, zmieniających się warunkach i różnorodnych sytuacjach zawodowych mogą czuć się zagubieni, nieudolni, nie-usatysfakcjonowani i rozczarowani. Mogą być w miarę efektywni w optymalnych, korzystnych warunkach, natomiast w sytuacjach trudnych zawodzą¹⁶.

Wydaje się, że tę grupę osób miała na myśli Pines, kiedy wyrażała żal, że wypalają się głównie ludzie wrażliwi, często o postawach idealistycznych, mający wzniosłe cele w odniesieniu do wykonywanej pracy¹⁷.

Badania S. Tucholskiej wykazały, że wypalenie zawodowe determinują takie czynniki jak wiek czy typ szkoły, w jakich uczą nauczyciele¹⁸. W opinii S. Tucholskiej nauczycieli dopasowanych do zawodu pedagoga można opisać jako osoby prężne, zintegrowane wewnętrznie, z dobrą kontrolą emocjonalną, afirmujące siebie i innych. Ich duże umiejętności interpersonalne wyrażają się otwartością, umiejętnościami nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z innymi i wysokim poziomem potrzeb afiliacyjnych. Sprzyja to ich gotowości do włączania się w sprawy innych ludzi z właściwym zaangażowaniem, taktem i kulturą. Cierpliwi i rozumiejący potrzeby innych służą konkretną pomocą i wsparciem bez lęku i agresji. Gdy zachodzi potrzeba, podejmują rolę lidera i biorą odpowiedzialność za innych. Cechuje ich duża wytrwałość, zdyscyplinowanie i sumienność w realizacji wytyczonych zadań i dążeń. W sytuacjach uznawanych za niesprzyjające wykorzystują aktywne, zorientowane problemowo strategie zaradcze, wykazując przy tym stosunkowo dużą elastyczność. Zatem cechami wyróżniającymi grupę dopasowanych nauczycieli są: wysoka prężność i wysokie kompetencje interpersonalne. Taki układ czynników stwarza im szansę skutecznego funkcjonowania w zawodzie pedagoga, gdyż z jednej strony są otwarci na sferę relacji międzyludzkich, z drugiej zaś potrafią działać w nim aktywnie i efektywnie. Otwarte, aktywne, wspierające podejście do innych, w tym również do uczniów i grona pedagogicznego, jest płaszczyzną, na której kształtuje

16 Tucholska, S. (2009). *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań* (wyd. 2 popr.). Wydawnictwo KUL.

17 Pines, A.M. (2010). *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej*. W: H. Sęk (red.). *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobiegania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

18 Tucholska, S. (2009). *Wypalenie zawodowe u nauczycieli...*, op. cit., s. 106.

się ich pełna tożsamość zawodowa. Zwrotnie zwiększa to ich zaangażowanie i podnosi zaufanie do swoich umiejętności i możliwości oddziaływań pedagogicznych, przeciwdziałając wypaleniu. Wiele wskazuje na to, iż są to nauczyciele wykonujący swój zawód z pasją, zaangażowaniem, poczuciem odpowiedzialności za innych i szacunku do swoich uczniów.

Nauczyciele zdystansowani, u których występuje tendencja do depersonalizacji i skłonność do przedmiotowego traktowania uczniów, zdaniem S. Tucholskiej, charakteryzują się stosunkowo silnym ego i umiejętnością zarówno dostrajania się, jak i wykorzystywania sprzyjających warunków otoczenia do realizacji osobistych zadań i celów¹⁹. Charakterystyczna dla nich jest stosunkowo duża umiejętność obrony swojego stanowiska, wytrwałość, a nawet upór i determinacja w osiąganiu celów życiowych, realizacji planów i dążeń. Cechuje ich względnie wysoki poziom aktywności zaradczej. W sytuacjach trudnych korzystają na ogół z różnych strategii, najczęściej jednak sięgają po technikę dystansowania się wobec sytuacji stresowej, nieco rzadziej dokonują pozytywnego przewartościowania problemu bądź rozwiązują go w sposób planowy.

U nauczycieli wypalonych, zdaniem S. Tucholskiej, występuje pełnoobjawowy zespół utraty sił. „Są to osoby o słabo zintegrowanej osobowości, niepewne, z obniżonym zaufaniem do siebie i negatywną koncepcją siebie. Labilni i mało zintegrowani, z niskim poczuciem bezpieczeństwa, nie czują się przystosowani. Charakteryzują się słabymi umiejętnościami nawiązywania i podtrzymywania kontaktów interpersonalnych, z których nie potrafią czerpać satysfakcji. W małym stopniu są zdolni do właściwego odczytania i zinterpretowania potrzeb własnych i innych osób. Niski poziom potrzeb afiliacyjnych utrudnia im pełnienie ról społecznych, wiążących się z emocjonalną wymianą, bliskością, okazywaniem troski i braniem odpowiedzialności za innych. Charakteryzują się małą autonomią względem otoczenia. Z małą wytrwałością i determinacją podchodzą do swoich zadań i obowiązków. (...) W relacjach interpersonalnych są bierni, z małą gotowością do nawiązywania pozytywnych więzi emocjonalnych, nie mogą być kreatorami wspólnoty, jakich społeczność szkolna potrzebuje, aby mogła pojawić się współpraca i współdziałanie. Obecne u nich braki w zakresie umiejętności interpersonalnych i zachowań zaradczych oraz nie dość zadaniowe podejście do obowiązków skutkują w płaszczyźnie zawodowej narastaniem symptomów wypalenia: poczuciem zmęczenia, wyczerpania sił, cynizmem i poczuciem braku adekwatności do zawodu”²⁰.

19 Ibidem, s. 217–218.

20 Ibidem, s. 219.

Badania nad wypaleniem zawodowym (2010–2018)

Kolejne badania nad zjawiskiem wypalenia zawodowego, o których warto wspomnieć, przeprowadzili niezależnie od siebie: Janusz Kirenko wraz z Teresą Zubrzycką-Maciąg²¹, Ludmiła Rycielska i Marek Smulczyk²², Piotr Hreciński²³ oraz Elżbieta Lisowska²⁴.

Janusz Kirenko wraz z Teresą Zubrzycką-Maciąg przeprowadzili badanie wśród 170 nauczycieli uczących w przedszkolu, szkole podstawowej, gimnazjum oraz szkołach ponadgimnazjalnych. Z uwagi na stosunkowo niewielką liczbę nauczycieli płci męskiej zdecydowali się wyłączyć ich z badanego zbioru. Analizom poddano ankiety pochodzące od 158 nauczycielek²⁵. W badaniu tym podstawowe pytanie brzmiało: „Czy istnieje zależność między poziomem wypalenia zawodowego nauczycieli a ich funkcjonowaniem psychospołecznym w wymiarach wsparcia społecznego, samooceny, poczucia koherencji, motywacji osiągnięć i postaw zawodowych? Jeśli tak, to jaka jest ta zależność?”.

W celu znalezienia odpowiedzi na tak postawione pytanie zastosowano sześć psychologicznych narzędzi. Jednak punktem wyjścia podjętych badań była ocena nasilenia zespołu wypalenia zawodowego nauczycieli. Autorzy ustalili, że badane nauczycielki w przypadku wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji mieściły się na poziomie 6 stena, natomiast w przypadku zaangażowania emocjonalnego na poziomie 5 stena²⁶.

W przeprowadzonych badaniach Janusz Kirenko i Teresa Zubrzycka-Maciąg „wyodrębnili u nauczycielek trzy typy wypalenia zawodowego: całkowicie wypalone, silnie zaangażowane i niewypalone. Okazało się przy tym, że grupa nauczycielek ze wszystkimi wymiarami wypalenia zawodowego, czyli z wysokimi poziomami nasilenia wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji przy jednoczesnym stosunkowo niskim zaangażowaniu osobistym, nie była najbardziej liczna. Wprost przeciwnie, zdecydowanie liczniejsza była grupa nauczycielek z wysokim poziomem zaangażowania osobistego przy równocześnie przeciętnych wartościach wyczerpania

21 Kirenko, J., Zubrzycka-Maciąg, T. (2011). *Współczesny nauczyciel. Studium wypalenia zawodowego*. Wydawnictwo UMCS.

22 Smulczyk, M., Rycielska, L. (2013). Symptomy wypalenia zawodowego w grupie nauczycieli szkół ponadgimnazjalnych. *Pedagogika Społeczna*, 4(50), 113–132.

23 Hreciński, P. (2016). *Wypalenie zawodowe nauczycieli*. Difin.

24 Lisowska, E. (2018). *Kondycja zawodowa nauczycieli. W poszukiwaniu skutecznej profilaktyki wypalenia zawodowego*. Oficyna Wydawnicza Impuls.

25 Ibidem, s. 52–53.

26 Ibidem, s. 71.

emocjonalnego i depersonalizacji, czyli silnie zaangażowanych zawodowo, a nawet grupa nauczycielek niewypalonych zawodowo, u których wartości wszystkich komponentów wypalenia zawodowego były na stosunkowo niskim poziomie, stąd nie wykazały one syndromu wypalenia”²⁷.

Ludmiła Rycielska i Marek Smulczyk zbadali 1703 nauczycieli prowadzących zajęcia z przedmiotów ujętych w programach nauczania dla poszczególnych typów szkół ponadpodstawowych. Było to badanie panelowe oparte na reprezentatywnej próbie placówek oświatowych, w którym uczestniczyło 198 szkół: licea ogólnokształcące (99 szkół), technika i licea profilowane (60 szkół) oraz zasadnicze szkoły zawodowe (39 szkół). Placówki zostały wylosowane spośród wszystkich szkół ponadgimnazjalnych w Polsce. Następnie z każdej szkoły wylosowany został jeden oddział klasy, a do badania zostali zakwalifikowani nauczyciele, którzy uczyli uczniów z wylosowanego oddziału. Było to największe badanie nauczycieli szkół ponadpodstawowych zrealizowane w drugiej dekadzie XXI wieku²⁸.

Zdecydowaną większość badanych nauczycieli stanowiły kobiety (N = 1324). Najliczniej w badanej próbie reprezentowani byli nauczyciele do 35 roku życia (N = 483), a następnie nauczyciele powyżej 51 roku życia (N = 401) i osoby pomiędzy 36 a 42 rokiem życia (N = 391) oraz pomiędzy 43 a 50 rokiem życia (N = 391)²⁹.

Nauczyciele byli proszeni o wypełnienie skali badającej symptomy wypalenia zawodowego. Skala składała się z 17 pytań z czterostopniową skalą odpowiedzi. Treść pytań skali składała się z trzech podskal:

1. Brak satysfakcji z pracy (7 pytań).
2. Trudności w pracy z uczniami (6 pytań).
3. Negatywna opinia o zawodzie nauczyciela (4 pytania)³⁰.

Smulczyk i Rycielska wyłonili profil nauczycieli o wysokim natężeniu symptomów wypalenia zawodowego. Nauczyciele o wyższym natężeniu tych symptomów to częściej mężczyźni niż kobiety. Mężczyźni mieli większe trudności w pracy z uczniami i gorszą opinię o swoim zawodzie niż kobiety.

Kolejna grupa nauczycieli to nauczyciele zagrożeni wypaleniem zawodowym. Zdaniem Smulczyka i Rycielskiej są to częściej osoby z młodszych grup wiekowych. Najmłodszy wiekiem nauczyciele, czyli do 35 roku życia, częściej żywili negatywne

27 Ibidem, s. 305.

28 Smulczyk, M., Rycielska, L. (2013). Symptomy wypalenia..., op. cit.

29 Ibidem, s. 113, 116–117.

30 Narzędzie badawcze znajduje się w załączniku do ich artykułu zamieszczonego w *Pedagogice Społecznej*.

przekonanie o własnym zawodzie niż osoby mające więcej niż 35 lat. Najbardziej nieusatsfakcjonowane z pracy w zawodzie były osoby w wieku 36–42 lata³¹.

Piotr Hreciński to autor kolejnych badań nad wypaleniem zawodowym. Objął on nimi 425 nauczycieli religii (katechetów). W grupie tej było 138 mężczyzn³². W badaniach uwzględniono psychologiczne czynniki wypalenia zawodowego, takie jak: cechy osobowości, poczucie koherencji, przekonanie o własnej skuteczności nauczycielskiej, stres zawodowy, stosowane strategie zaradcze oraz rodzaj wykonywanej pracy emocjonalnej³³. Analizy Hrecińskiego wykazały wyraźny związek między syndromem wypalenia a czterema cechami opisanymi w modelu Wielkiej Piątki³⁴. Poczucie koherencji okazało się negatywnie korelować z każdym składnikiem wypalenia zawodowego badanych katechetów³⁵. Również poczucie własnej skuteczności w pracy nauczyciela ujawniło negatywny związek z każdym z trzech wymiarów wypalenia zawodowego³⁶. Stres odczuwany w pracy korelował pozytywnie z wypaleniem zawodowym, szczególnie z wyczerpaniem emocjonalnym. Interesujące okazały się także analizy powiązań wypalenia zawodowego ze sposobami radzenia sobie³⁷.

Wyniki badań wskazują, że każdy z wymiarów wypalenia u badanych katechetów współwystępuje z częstym korzystaniem ze strategii unikowych głównie takich jak: zaprzestanie działań, odwracanie uwagi, korzystanie ze środków psychoaktywnych oraz zaprzeczanie³⁸. Zdaniem Piotra Hrecińskiego nauczyciele, stosując je, mogą w pewien sposób łagodzić wynikające ze stresu napięcie emocjonalne, ale efekty tych działań mają charakter krótkotrwały. Skuteczne poradzenie sobie ze stresem wymaga bowiem zmiany okoliczności wywołujących stres lub sposobu ich percepcji. Badania P. Hrecińskiego potwierdzają, że z mniejszym natężeniem symptomów wypalenia wiąże się częstsze stosowanie sposobów zaradczych zorientowanych problemowo, wśród których wyróżniają się pozytywne przewartościowanie i odwoływanie się do religii. Próba dostrzegania w trudnych doświadczeniach szkolnych także pozytywnej strony, np. okazji do własnego rozwoju, pozwala badanym nauczycielom na redukcję negatywnych następstw stresu. Wiara okazuje się być dla tych działań istotnym wsparciem.

31 Smulczyk, M., Rycielska, L. (2013). Symptomy wypalenia ..., op. cit.

32 Hreciński, P. (2016). *Wypalenie...*, op. cit., s. 126, s. 145.

33 Ibidem, s. 160.

34 Ibidem.

35 Ibidem, s. 161.

36 Ibidem, s. 162.

37 Ibidem, s. 165–166.

38 Ibidem, s. 165.

Badani przez Hrecińskiego nauczyciele-katecheci, którzy zmagając się ze stresem, wykazywali dużą koncentrację na emocjach i ich ekspresji, doświadczają w wyższym stopniu emocjonalnego wyczerpania.

Badanie związków pomiędzy wypaleniem zawodowym a pracą emocjonalną wykazały pozytywną korelację pomiędzy tymi zmiennymi. Według autora oznacza to, że tłumienie, nasilenie lub udawanie ekspresji emocjonalnej przez badanych katechetów wiąże się z większym poziomem emocjonalnego wyczerpania, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia osiągnięć osobistych³⁹.

Autorowi udało się wyodrębnić cztery typy funkcjonowania zawodowego katechetów w zakresie wypalenia i zaangażowania w pracę:

1. zaangażowani (26% badanych),
2. wyczerpani (28%),
3. całkowicie wypaleni (18%),
4. niedostatecznie zaangażowani (28%).

Kolejną badaczką zajmującą się problemem wypalenia zawodowego pedagogów jest Elżbieta Lisowska⁴⁰. Postawiła ona przed sobą i swoimi badaniami trzy cele. Postanowiła sprawdzić, w jaki sposób oraz w jakim stopniu można wyjaśnić wypalenie i sposoby wypalania za pomocą jasno określonych wartości zawodowych. Zadeklarowała chęć sprawdzenia, czy staż pracy stanowi wyznacznik uwarunkowań wypalenia zawodowego. Zaznaczyła przy tym, że ważnym kierunkiem jest nie tylko poszukiwanie różnicowań poziomu wypalenia w związku z tą zmienną, ale również różnic w przyczynach prowadzących do wypalenia.

Trzeci cel miał charakter praktyczny. Badaczka postawiła przed sobą zadanie znalezienia modelu narzędzia mierzącego skalę zagrożenia wypaleniem na skutek działania wydzielonych czynników pracy.

W związku z tak wyznaczonymi celami Elżbieta Lisowska postawiła trzy szczegółowe pytania badawcze:

Pierwsze dotyczyło zależności między wypaleniem – o różnej strukturze wewnętrznej – nauczycieli a ich funkcjonowaniem zawodowym w sześciu wymiarach: wymiarze obciążeń psychospołecznych; wymiarze obszarów dopasowania i niedopasowania organizacyjnego; wymiarze satysfakcji z pracy; wymiarze orientacji na wartości zawodowe; wymiarze poczucia misji społecznej w zawodzie.

Drugie brzmiało: „Czy i jak profesjonalizacja zawodowa nauczycieli determinuje wyznaczniki ich wypalenia?”.

39 Ibidem, s. 168.

40 Lisowska, E. (2018). *Kondycja zawodowa...*, op. cit.

Trzecie natomiast było pytaniem alternatywnym brzmiącym: „Czy istnieje model wrażliwości/podatności nauczycieli na wypalenie zawodowe, a jeśli tak, to jakie obejmuje czynniki zawodowe i indywidualne?”.

E. Lisowska zaznaczyła też, że badania mają charakter eksploracyjny i dlatego nie sformułowała hipotez badawczych. W takim układzie badania mamy do czynienia z zebraniem różnych wyników, np. z różnych ankiet i kwestionariuszy powiązanych ze sobą lub nie. W kwestionariuszach czy arkuszach badających funkcjonowanie zawodowe badanych nauczycieli zbierano informacje o różnych cechach i wymiarach funkcjonowania zawodowego.

Elżbieta Lisowska postanowiła zbadać wypalenie zawodowe za pomocą klasycznego narzędzia Christiny Maslach badającego: wypalenie emocjonalne, depersonalizację oraz zaangażowanie osobiste. W badaniu wzięło 330 osób, z czego do analiz zakwalifikowano materiał badawczy od 316 nauczycieli, w tym 261 badanych stanowiły kobiety, a 55 mężczyźni. To nieporównywalna i nierówna liczebność badanej grupy.

Badaczka użyła analizę skupień w wersji grupowania metodą k-średnich. Wyodrębniła w ten sposób grupy z dominacją EW (emocjonalne wypalenie) i BPO (brak poczucia osiągnięć). W pierwszej grupie znalazło się 125, a w drugiej 185 osób. W grupie z dominacją DP (depersonalizacji) znalazło się 6 nauczycieli, ale zostali oni przez autorkę wyłączeni z dalszych analiz.

Lisowska próbowała odnaleźć związki empiryczne wypalenia zawodowego z etapami profesjonalizacji zawodowej. Zabieg ten pozwolił jej stwierdzić, że w grupie nauczycieli z dominacją wypalenia emocjonalnego najwyższe poziomy tego wypalenia i brak poczucia osiągnięć wykazują nauczyciele pracujący od 11 do 20 lat, depersonalizacja pojawia się u nauczycieli z najdłuższym stażem – powyżej 20 lat. Natomiast w grupie z dominacją braku poczucia osiągnięć najwyższe poziomy wypalenia emocjonalnego i depersonalizacji uzyskali nauczyciele pracujący od 11 do 20 lat, a najniższe pracujący od roku do 10 lat.

Jej wyniki potwierdzają tezę o wielowymiarowości zjawiska wypalenia zawodowego.

Zakończenie

Podsumowując problematykę zawartą w niniejszym artykule, należy stwierdzić, że zjawisko wypalenia zawodowego jest głęboko wpisane w pracę pedagogów i nauczycieli. Wynika to zarówno z ogólnych czynników cywilizacyjnych, występujących także w innych grupach zawodowych, jak i cech specyficznych zawodu pedagoga.

Powszechność zjawiska oraz głębokość wypalenia zawodowego u nauczycieli czynnych zawodowo dowodzi, że problematyka ta jest nadal ważna, aktualna i budzi zainteresowanie przedstawicieli nauk społecznych.

Nie jest tajemnicą, że społeczeństwo ma wobec nauczycieli coraz większe oczekiwania (żeby nie powiedzieć roszczenia), którym nie towarzyszą adekwatne uznanie, prestiż czy gratyfikacja materialna. Szczególnie było to widać w latach 2018–2023, kiedy przedstawiciele władzy wykonawczej prezentowali wobec środowiska nauczycielskiego postawę niechętną, a czasami wręcz wrogą czy pogardliwą.

Wygórowane oczekiwania władzy nie miały przełożenia na wynagrodzenia nauczycieli. Ale ten problem należy do nierozwiązywalnych paradoksów zawodu nauczyciela. Od zawsze nauczyciele narzekali na zbyt niskie zarobki i od zawsze władza obiecywała naprawę tej sytuacji. Żadna bowiem władza nie dbała o zaspokojenie potrzeb nauczycieli (choćby na poziomie roszczeń górników czy postulatów płacowych policjantów).

Poza tym rodzice i uczniowie bardzo często dokonują krzywdzącej oceny nauczycieli. Nie dostrzegają, że nauczyciele pracują więcej godzin, niż przywiduje to ich rozkład zajęć lekcyjnych. Poza przeprowadzeniem lekcji muszą się jeszcze do nich przygotować, sprawdzać pracę uczniów, przygotować scenariusze i pomoce, stale podnosić kwalifikacje zawodowe, uczestniczyć w projektach. A w tym oglądzie pracy nauczyciela towarzyszą im władze oświatowe poziomu ministerialnego czy kuratorskiego.

Współczesny system oświaty wymaga od nauczycieli coraz większej wszechstronności, efektywności i osiągnięć. Polska szkoła oprócz placówki wychowawczej i edukacyjnej stała się także placówką opiekuńczą i terapeutyczną. Zmiany w systemie edukacyjnym, jakie dokonywały się w polskiej szkole po 2015 r., były silnie odczuwane nie tylko przez nauczycieli, ale także przez uczniów i ich rodziców. W natłoku zadań, nie związanych bezpośrednio z edukacją, dyrektorzy szkół zapominali o tym, że praca nauczyciela jest długoterminowa, a efekty nie zawsze pojawiają się od razu.

Przedstawiony obraz polskiej oświaty pokazuje, co wpływa na pojawienie się sytuacji stresowych w pracy nauczyciela. Można powiedzieć, że nauczyciel funkcjonuje w warunkach nieprzerwanego stresu. Sytuacja zawodowa nauczyciela staje się wyjątkowo kłopotliwa, gdy wymagania i oczekiwania nie są adekwatne do możliwości nauczyciela lub gdy wyobrażenie o wymarzonym zawodzie nie pokrywa się z rzeczywistością. Następuje rozczarowanie, osłabienie motywacji do pracy, obniżenie poziomu własnej samooceny.

Należy pamiętać, że proces wypalenia zaczyna się bardzo powoli i prawie niezauważalnie. Stopniowo obniża poczucie własnej wartości, efektywności i sprawczości, osłabieniu ulega wewnętrzna siła.

Wypalony zawodowo nauczyciel unika kontaktu z przełożonymi, rodzicami uczniów, innymi nauczycielami. Wykazuje niechęć do uczniów, często traktuje ich przedmiotowo, nie myśli o ich przyszłości, nie czerpie satysfakcji z obcowania z innymi ludźmi. Następstwem takich zachowań jest zdecydowanie gorszy przekaz wiedzy, brak motywacji uczniów do nauki oraz brak rozwoju aktywności i kreatywności podopiecznych. Nauczyciel stanowi problem organizacyjny, co objawia się częstą absencją w pracy, zmniejszoną gotowością do pełnienia dodatkowych funkcji, nieprawidłowym wywiązywaniem się ze stawianych zadań.

Wypalenie zawodowe ma także wpływ na jakość życia prywatnego nauczyciela. Pod wpływem tego zjawiska ulegają przemianie relacje z innymi ludźmi, związki partnerskie czy życie w rodzinie.

W walce z wypaleniem zawodowym nauczyciel jest niestety samotny. W momencie pojawienia się syndromu wypalenia w wielu przypadkach nauczyciel pozostaje sam ze swoimi problemami. Zjawisko to wpływa negatywnie nie tylko na jego zdrowie psychofizyczne, a także uniemożliwia prawidłowe wykonywanie pracy zawodowej. Ogranicza aktywność nauczyciela, komunikację, hamuje jego rozwój.

Konieczne wydaje się podejmowanie odpowiednich działań profilaktycznych. Do podstawowych z nich należy postępowanie uświadamiające nauczycielom, zarówno tym przeszłym, jak i tym czynnym zawodowo, specyfikę wypalenia zawodowego. Zdobyta wiedza, znajomość działań zapobiegawczych i ochronnych oraz świadomość własnej osoby hamuje występowanie wypalenia zawodowego. Jednocześnie wzmacnia poczucie własnych kompetencji zawodowych.

Podstawowym krokiem zapobiegawczym wypaleniu w zawodzie nauczyciela jest poszerzanie wiedzy na temat specyfiki, źródeł, symptomów oraz sposobów zapobiegania temu zjawisku u urzędników oświatowych. Bardzo ważna jest również aktywność nauczycieli przeciwdziałająca stresowi w środowisku pracy.

Warto jednak pamiętać, że czasami odpowiedni wypoczynek, odpowiednio zorganizowany czas wolny, oderwanie się od codzienności szkolnej, umiejętność pozostawienia spraw szkolnych przed progiem swojego domu przynosi pozytywne, wspiera profesjonalne funkcjonowanie.

Współcześnie wielu psychologów zwraca uwagę, że zajmowanie się wypaleniem zawodowym u nauczycieli jest kluczem dla poprawy jakości edukacji, zdrowia i satysfakcji pedagogów.

W prezentowanym rozdziale przedstawiono analizę wyników szeregu badań uzyskanych przy zastosowaniu różnorodnych narzędzi do badania symptomów towarzyszących wypaleniu zawodowemu w grupie osób pracujących w oświacie. Jednak to, co było wspólne w licznych badaniach, to fakt, że z zawodem nauczyciela łączy się stres oraz specyficzne uciążliwości. Za istotne uznano trzy symptomy, które mogą wywoływać zjawisko wypalenia zawodowego:

- brak satysfakcji z pracy zawodowej,
- trudności w pracy z uczniami oraz
- negatywna opinia o wykonywanym zawodzie.

Kończąc, należy ze smutkiem stwierdzić, że w pracy profilaktycznej z nauczycielem w obszarze zapobiegania występowania wypaleniu zawodowemu nie pojawiły się nowe metody profilaktyczne, a dotychczas stosowane są niewystarczające.

Bibliografia

- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn – Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Golińska, L., Świętochowski, W. (1998). Temperamentalne i osobowościowe uwarunkowania wypalenia zawodowego u nauczycieli. *Psychologia Wychowawcza*, 5, 385–398.
- Grad, T. (2004). Stres organizacyjny i syndrom wypalenia się zawodowego w pracy nauczyciela. *Nauczyciel i Szkoła*, 1–2(22–23), 32–38.
- Hreciński, P. (2016). *Wypalenie zawodowe nauczycieli*. Difin.
- Kirenko, J., Zubrzycka-Maciąg, T. (2011). *Współczesny nauczyciel. Studium wypalenia zawodowego*. Wydawnictwo UMCS.
- Kliś, M., Kossewska, J. (1998). Cechy osobowości nauczycieli a syndrom wypalenia zawodowego. *Psychologia Wychowawcza*, 2, 125–140.
- Krawulska-Ptaszyńska, A. (1996). Wypalenie zawodowe u nauczycieli. *Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze*, 8, 9–12.
- Kropiwnicki, J. (red.) (1999). *Szkoła a wypalenie zawodowe*. Wydawnictwo Nauczycielskie.
- Lisowska, E. (2018). *Kondycja zawodowa nauczycieli. W poszukiwaniu skutecznej profilaktyki wypalenia zawodowego*. Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Mandal, E. (1999). Syndrom wypalenia zawodowego a tożsamość płciowa nauczycielek. *Psychologia Wychowawcza*, 1, 27–33.
- Pines, A.M. (2010). Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej. W: H. Sęk (red.). *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobiegania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Schaufeli, W.B., Maslach, C., Marek, T. (red.) (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis.
- Smulczyk, M., Rycielska, L. (2013). Symptomy wypalenia zawodowego w grupie nauczycieli szkół ponadgimnazjalnych. *Pedagogika Społeczna*, 4(50), 113–132.
- Sęk, H. (red.) (2007). *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tucholska, S. (2001). Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju. *Przegląd Psychologiczny*, 44(3), 301–337.
- Tucholska, S. (2009). *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań* (wyd. 2 popr.). Wydawnictwo KUL.
- Zubrzycka-Maciąg, T., Kirienko J. (2013). *Współczesny nauczyciel. Studium wypalenia zawodowego*. Wydawnictwo UMCS.

Rozdział 15

Psychologia w zarządzaniu różnorodnością – akceptacja, adaptacja i wypalenie kulturowe w zespołach zróżnicowanych kulturowo

Psychology in diversity management – acceptance, adaptation and cultural burnout in culturally diverse teams

Marta Bem

Społeczna Akademia Nauk

Streszczenie

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie problemów związanych z różnorodnością kulturową w organizacji. Przegląd istniejących teorii wskazuje, że zarządzanie różnorodnością stanowi wyzwanie, mimo iż pozostaje źródłem zasobów takich jak innowacyjność. Jednak ustawiczna konieczność adaptacji oraz identyfikowania sytuacji komunikacji międzykulturowej prowadzić może do zmęczenia czy wypalenia kulturowego. Przyczyny zmęczenia/wypalenia kulturowego mogą znajdować swoje źródło w różnicach kulturowych wynikających z odmiennego systemu wartości, postrzegania czasu, zadań przypisanych każdej z płci. Wnioskiem przeprowadzonego przeglądu istniejących podejść jest świadomość, że adaptacja i akceptacja w środowisku różnorodnym kulturowo jest procesem długoterminowym, trudnym i mogącym wywoływać frustrację. Należy pamiętać, że każda jednostka integruje się w swoim tempie i w różnym stopniu.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, wypalenie kulturowe, adaptacja w zespołach zróżnicowanych kulturowo, wymiary kultury

Abstract

The purpose of this article is to present problems related to cultural diversity in organizations. A review of existing theories indicates that managing diversity is a challenge, although it remains a source of resources, such as innovation. However, the constant need to adapt and identify intercultural communication situations can lead to cultural fatigue or burnout. The causes of cultural fatigue/burnout may stem from cultural differences stemming from different value systems, time perceptions, and gender-specific tasks. The conclusion of the review of existing approaches is that adaptation and acceptance in a culturally diverse environment is a long-term, difficult, and potentially frustrating process. It is important to remember that each individual integrates at their own pace and to varying degrees.

Keywords: diversity management, cultural burnout, adaptation in culturally diverse teams, dimensions of culture

Wprowadzenie

Zgodnie z Konwencją UNESCO „różnorodność kulturowa” odnosi się do wielości form, poprzez które kultury grup i społeczeństw znajdują swój wyraz. Wspomniane sposoby wyrażania kultury przekazywane są w obrębie grup i społeczeństw, a także pomiędzy nimi¹.

Ricky W. Griffin definiuje różnorodność kulturową jako współlistnienie w grupie, której członkowie różnią się od siebie, między innymi pod względem płci, wieku czy narodowości². W podobny sposób różnorodność kulturową interpretuje Magdalena Ratajczak, naukowczyni z Uniwersytetu Wrocławskiego, w artykule *Podróż*

1 Konwencja UNESCO w sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego, sporządzona w Paryżu dnia 20 października 2005. <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/konwencja-unesco-w-sprawie-ochrony-i-promowania-roznorodnosci-17390584/art-4> (dostęp: 23.02.2026), art. 4.

2 Griffin, R.W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

*ku międzykulturowości*³. Określa ją jako współlistnienie na określonej przestrzeni dwu lub większej liczby grup reprezentujących odmienne:

- systemy wartości,
- wyznania,
- języki,
- tradycje,
- doświadczenia zbiorowe.

Należy zaznaczyć, że różnorodność kulturowa przejawia się nie tylko w zróżnicowanych formach, poprzez które się wyraża, wzbogaca i jest przekazywana dzięki różnaitości form wyrazu kulturowego, dziedzictwa kulturowego ludzkości, ale także w różnych postaciach twórczości artystycznej, wytwarzania, rozpowszechniania, dystrybucji form wyrazu kulturowego i korzystania z nich niezależnie od stosowanych środków i technik. Różnorodność to zjawisko, które odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu współczesnego świata. W dobie globalizacji i coraz większej integracji społeczności międzynarodowej zrozumienie tego, czym jest różnorodność, w tym różnorodność kulturowa, jak wpływa na społeczeństwo oraz jakie korzyści niesie ze sobą, staje się niezwykle istotne. Różnorodność kulturowa wpływa na społeczeństwo na wiele sposobów. Przede wszystkim oddziałuje na sposób, w jaki ludzie postrzegają siebie nawzajem oraz na relacje międzyludzkie. Na przykład w miejscach pracy, szkołach czy w sąsiedztwie różnorodność kulturowa może prowadzić do lepszego zrozumienia innych kultur, a tym samym do większej tolerancji i otwartości na różne punkty widzenia. Ponadto różnorodność kulturowa może wpłynąć na rozwój społeczny, edukację, politykę oraz na innowacje w różnych dziedzinach, w tym gospodarce.

A.K. Koźmiński utożsamia istotę zarządzania różnorodnością w organizacji z panowaniem nad nią, a co za tym idzie – z panowaniem nad chaosem, a nie jak człowiek chce to widzieć, z uwzględnianiem różnorodności przy podejmowaniu decyzji⁴. Różnorodność, jaka występuje we współczesnej organizacji, wynika z różnic kulturowych, pokoleniowych, identyfikacji płci, neurotypowości czy neuroatypowości. Problem zmienności środowiska, w którym funkcjonuje organizacja, jest często podkreślany w literaturze światowej, m.in. przez McCarthy'ego⁵.

3 Ratajczak, M. (2014). Podróż ku międzykulturowości. *Kultura – Historia – Globalizacja*, 15, 209–220.

4 Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.) (1996). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 130.

5 McCarthy, I.P., Lawrence, T.B., Wixted, B., Gordon, B.R. (2010). A multidimensional conceptualization of environmental velocity. *Academy of Management Review*, 35(4), 604–626.

Okazuje się także, że zmiany środowiska zewnętrznego pociągają za sobą zmiany klimatu organizacyjnego, wpływając jednocześnie na charakter stosunków między pracownikami. Można przypuszczać, że niektóre relacje ewoluować będą poprzez zmiany w warunkach otoczenia społecznego, zmiany kulturowe oraz inne czynniki zewnętrzne odnoszące się zarówno do organizacji jako całości, jak i do samych pracowników⁶.

Zalety różnorodności

Różnorodność kulturowa wpływa na relacje międzyludzkie na różnych płaszczyznach. Z jednej strony może prowadzić do lepszego zrozumienia innych kultur, większej tolerancji i otwartości na różne punkty widzenia. Z drugiej strony różnorodność kulturowa może prowadzić do konfliktów i nieporozumień, jeśli ludzie nie są otwarci na różnice kulturowe i nie potrafią się komunikować w sposób efektywny.

Różnorodność kulturowa ma istotny wpływ na innowacje, ponieważ osoby o różnym tle kulturowym mogą wносить do wspólnych projektów unikalne perspektywy i pomysły. Dzięki temu zespoły złożone z osób o różnych kulturach są często bardziej kreatywne i efektywne w rozwiązywaniu problemów. Na przykład międzynarodowe zespoły naukowe, pracujące nad nowymi technologiami czy lekami, mogą korzystać z wiedzy i doświadczeń swoich członków z różnych krajów, co przyczynia się do szybszego osiągnięcia wyników i odkrywania nowych rozwiązań.

Różnorodność kulturowa przyczynia się również do rozwoju społecznego, ponieważ promuje tolerancję, wzajemne zrozumienie i współpracę między różnymi grupami społecznymi. Ponadto różnorodność kulturowa może prowadzić do powstawania nowych organizacji społecznych, takich jak kluby, stowarzyszenia czy fundacje, które działają na rzecz integracji i współpracy międzykulturowej.

W edukacji różnorodność kulturowa przynosi również wiele korzyści. Uczniowie uczący się w środowisku wielokulturowym mają możliwość poznawania innych kultur, języków i tradycji, co może poszerzyć ich horyzonty i zwiększyć zrozumienie świata. Ponadto nauczyciele mogą korzystać z różnorodności kulturowej, aby wprowadzać innowacyjne metody nauczania i uczenia się, które uwzględniają potrzeby i oczekiwania uczniów z różnych kultur.

6 Drela, K., Kiernożycka-Sobejko, A. (2009). *Ekonomizacja rynku pracy w XXI wieku*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Wyzwania różnorodności

Podstawowym wyzwaniem dla współczesnego świata jest akceptacja i zrozumienie różnorodności, jednak nie zawsze jest to łatwe lub możliwe. Akceptacja różnorodności wiąże się niezaprzeczalnie z inkluzją, czyli strategią zapewniającą włączanie wszystkich grup. Zaznaczyć należy, że nie może być tutaj mowy o tolerowaniu przez grupę większościową mniejszości, chodzi o wiedzę, o wyzbycie się myślenia opartego na stereotypach, schematach myślenia. Zrozumienie pojęcia różnorodności pozwala na redefinicję takich terminów jak „inny”, „obcy”, których do tej pory widziano jako obcych, a teraz można ich określić jako kogoś, kogo nie znamy, ale możemy poznać.

W biznesie coraz częściej pojawia się kwestia różnorodności, równości czy zarządzania różnorodnością, wiele organizacji na poziomie deklarytywnym definiuje różnorodność jako wartość i zasób, jednak wciąż w niewielkim stopniu udaje się z sukcesem zarządzać różnorodnością.

Frustracje związane z różnorodnością

W literaturze przedmiotu różnorodność opisywana jest jako niezaprzeczalny zasób, ponieważ wpływa na kreatywność i innowacje – różne perspektywy prowadzą do bardziej oryginalnych rozwiązań i wzrostu organizacji oraz do wzrostu gospodarczego. Firmy i społeczeństwa wykorzystujące wielokulturowość zyskują przewagę konkurencyjną, mając dostęp do szerszej wiedzy i różnych rynków; są bogatsze kulturowo – zyskują dostęp do różnych tradycji, świąt i zwyczajów, co wzbogaca życie społeczne; odznaczają się różnorodnym podejściem do problemów, ponieważ odmienne spojrzenia pomagają w znajdowaniu nieszablonowych rozwiązań.

Niemniej pamiętać należy, że różnorodność kulturowa może prowadzić do konfliktów, gdy różne grupy kulturowe mają trudności z porozumieniem się i współpracą. W takich sytuacjach brak wzajemnego zrozumienia i akceptacji mogą prowadzić do nieporozumień, które z kolei wpływają negatywnie na życie organizacji. Różnorodność leży u podstaw pojawiania się napięć wynikających z niezrozumienia sposobu komunikowania, myślenia czy widzenia i definiowania tego, co jest problemem i jak należy go rozwiązać⁷.

7 Knap-Stefaniuk, A., Burkiewicz, E. (2019). Wielokulturowość jako źródło konfliktów we współczesnych organizacjach. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(11), 97–106.

Każda komunikacja jest mniej lub bardziej interpersonalna i zarazem mniej lub bardziej międzykulturowa. Tym, co odróżnia interakcję w sytuacji jednorodnej kulturowo od interakcji w warunkach heterogenicznych kulturowo, jest stopień złożoności zaangażowanych czynników. Różnorodność w organizacji może prowadzić do:

- **Konfliktów między grupami:** odmienne wartości, przekonania, tradycje mogą prowadzić do sporów, jeśli brak jest wzajemnego zrozumienia i tolerancji.
- **Dyskryminacji i nietolerancji:** brak akceptacji może objawiać się mową nienawiści i wrogością wobec mniejszości.
- **Trudności w komunikacji:** różnice kulturowe, np. językowe, mogą utrudniać współpracę.

W efekcie ustawicznego kontaktu z różnorodnością i stałą koniecznością wkładania wysiłku w każdą interakcję społeczną może pojawić się z *la fatigue culturelle*, tak zwane wypalenie czy zmęczenie kulturowe. Przytoczone zjawisko wynika z długotrwałego kontaktu z odmiennym od własnego środowiskiem kulturowym lub z ciągłej interakcji z różnicami kulturowymi. W przeciwieństwie do początkowego szoku kulturowego⁸ zmęczenie to pojawia się, gdy entuzjizm odkrywania słabnie, a jego miejsce zajmuje ciągła potrzeba adaptacji, negocjacji i zrozumienia inności.

Objawami wypalenia kulturowego są: wyczerpanie emocjonalne, zmęczenie mentalne i psychiczne wywołane złożonością różnic kulturowych.

Natomiast przejawami zmęczenia/wypalenia kulturowego są:

- napięcie,
- nieporozumienia,
- uczucie zniechęcenia w obliczu wyzwań związanych z integracją lub zarządzaniem różnorodnością dotyczących jednostki i organizacji.

Podstawowymi przyczynami wypalenia/zmęczenia kulturowego są:

- **przeciążenie poznawcze:** wysiłek wymagany do zrozumienia i poruszania się między różnymi normami, językami i zachowaniami;
- **konieczność ciągłego dostosowania:** wysiłek wkładany w dostosowywanie się do różnych norm, wartości i zachowań;
- **bariery komunikacyjne:** nieporozumienia, problemy z tłumaczeniem i koniecznością ciągłego dekodowania sygnałów niewerbalnych;
- **konflikty i napięcia:** pojawianie się uprzedzeń, stereotypów, dyskryminacji i mikroagresji;

8 McCarthy, I.P., Lawrence, T.B., Wixted, B., Gordon, B.R. (2010). A multidimensional..., op. cit.

- **konflikty wartości:** różnice w zarządzaniu rodziną, religii, wychowaniu dzieci lub zarządzaniu czasem;
- **wyzwania integracyjne:** trudności w tworzeniu harmonijnego, wspólnego społeczeństwa z ryzykiem segregacji społecznej;
- **presja zewnętrzna:** stereotypy, dyskryminacja, izolacja społeczna lub presja współpracowników;
- **presja instytucjonalna:** zarządzanie różnorodnością, które uwzględnia każdy aspekt, ale wyczerpuje zasoby.

Interakcja w kontekstach międzykulturowych wymaga szeregu umiejętności związanych ze zrozumieniem drugiej strony oraz zdolności do zdefiniowania planu działania⁹. Umiejętności te są rozpatrywane na poziomie organizacji, grup lub zespołów roboczych oraz poszczególnych pracowników. Literatura przedmiotu jednoznacznie wskazuje, że ten rodzaj interakcji wymaga złożonych i wystarczająco elastycznych ram akceptowanych przez wszystkie strony relacji, aby umożliwić dostosowanie planu działania i przeznaczenie niezbędnego czasu i zasobów. Interakcja w kontekstach międzykulturowych wymaga pewnych umiejętności relacyjnych (np. słuchania, otwartości na różnice, empatii, życzliwości, elastyczności, zaufania, dekodowania języka niewerbalnego itp. Te umiejętności relacyjne są najczęściej rozpatrywane z perspektywy komunikacji interpersonalnej. Często określa się je mianem „kompetencji międzykulturowych”, co bardzo ogólnie oznacza umiejętność rozpoznawania sytuacji międzykulturowej i udzielania odpowiedniej reakcji^{10,11}.

Konsekwencje wypalenia kulturowego to:

- **rozpad więzi społecznych:** nasilenie konfliktów, wycofanie społeczne;
- **impas tożsamościowy:** poczucie, że kultury są niezmiennie i nieosiągalne, co utrudnia integrację;
- **zbiorowa bezsilność:** poczucie, że wysiłki mające na celu zarządzanie różnorodnością są daremne, co prowadzi do bezczynności.

Możliwe działania prewencyjne w kontekście zmęczenia/wypalenia kulturowego:

- **przyznanie, że zmęczenie/wypalenie istnieje:** akceptacja, że stres międzykulturowy jest realny i nie jest osobistą porażką;

9 Zawieja, P. (2026). *Dictionnaire de la fatigue*. Travaux de Sciences Sociales.

10 Kościółek, J., Bińczycka-Gacek, E. (2025). Wstęp do numeru tematycznego Afrykańskie narracje. Tożsamości i różnorodność współczesnej Afryki. *Relacje Międzykulturowe. Intercultural Relations*, 9, 1(17), 7–9.

11 Odpowiednia reakcja w kontekście interakcji międzykulturowej to zachowania, emocje czy wypowiedzi.

- **uznanie ograniczeń:** zaakceptowanie, że adaptacja wymaga czasu i zasobów, a tarcia nieuchronnie się pojawiają;
- **robienie niezbędnych przerw:** tymczasowe zachowanie dystansu od sytuacji międzykulturowych, aby się zregenerować;
- **wzmocnienie inteligencji kulturowej:** rozwijanie umiejętności efektywnego funkcjonowania w zróżnicowanym środowisku;
- **szukanie wsparcia:** komunikacja z partnerem, współpracownikami lub osobami z sieci wsparcia;
- **stworzenie „trzeciej przestrzeni”:** praca w parach dla stworzenia tożsamości relacyjnej^{12, 13}, która integrować będzie elementy obu kultur, bez faworyzowania jednej z nich;
- **redefinicja tożsamości:** rozróżnienie między kulturą, pochodzeniem etnicznym a narodem oraz poszukiwanie wspólnej płaszczyzny dla wspólnej tożsamości;
- **podejście holistyczne:** wielokulturowość nie powinna być postrzegana jako zwykły zbiór kultur, lecz jako konstrukt zbiorowy;
- **działanie polityczne:** uznanie, że polityka jest niezbędna do kształtowania tożsamości narodowej i zarządzania dynamiką międzykulturową.

Jak przeciwdziałać negatywnym skutkom różnorodności kulturowej?

Aby przeciwdziałać negatywnym skutkom różnorodności kulturowej, ważne jest promowanie dialogu międzykulturowego, edukacji oraz integracji społecznej. Oto kilka przykładów działań, które mogą pomóc w osiągnięciu tych celów:

- Organizowanie spotkań i warsztatów, które pozwalają na wymianę doświadczeń i wiedzy między przedstawicielami różnych kultur.
- Wspieranie inicjatyw, które mają na celu zwiększenie zrozumienia i tolerancji wobec różnorodności kulturowej, takich jak kampanie społeczne czy projekty edukacyjne.
- Stworzenie przestrzeni publicznych, które są przyjazne dla różnych grup kulturowych, np. centra kultury czy parki miejskie.

12 Pilarska, A. (2012). *Ja i tożsamość a dobrostan psychiczny*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM.

13 Interpersonalna społeczno-poznawcza teoria „relacyjnego ja” (ang. *The relational self: An interpersonal social-cognitive theory*), sformułowana przez Susan M. Andersen i Serenę Chen w 2002 r.

- Współpraca z organizacjami pozarządowymi i instytucjami, które działają na rzecz integracji i współpracy międzykulturowej.

Należy przede wszystkim pamiętać, że oprócz trudności związanych z komunikacją interpersonalną w kontekście międzykulturowym, w której uczestniczą interlokutorzy reprezentujący inne podejście do czasu, hierarchii, demokratycznego podejmowania decyzji, oczekiwań wobec każdej z płci, przedstawiciele różnych kultur wykazują również inny poziom unikania niepewności.

Unikanie niepewności jest jednym z sześciu wymiarów kultury zaproponowanych przez Geerta Hofstede'a¹⁴. Są nimi: dystans władzy, indywidualizm/kolektywizm, męskość/kobiecość, unikanie niepewności, orientacja długo-/krótkoterminowa oraz pobłażanie. Wymiar dotyczący poziomu unikania niepewności określa, w jakim stopniu przedstawiciele poszczególnych kultur są skłonni akceptować niepewność lub stawiać czoła nieznanym sytuacjom. Niskie unikanie niepewności cechuje założenie, że niepewność jest naturalną częścią życia, a życie należy przyjmować takie, jakie jest. Kultury takie nie boją się zmian, są otwarte na rewolucyjne posunięcia. Wysokie unikanie niepewności wiąże się z przekonaniem, że niepewność jest stałym zagrożeniem, z którym trzeba walczyć. Kultury unikające niepewności są podejrzliwe w stosunku do tego, co obce i nieznanne, a bezpieczeństwo przeważa nad rozwojem.

Podsumowując, jeśli w zespole zróżnicowanym kulturowo znajdują się przedstawiciele wskazanych dwóch podejść, zarządzanie w tym kontekście nie będzie należało do najłatwiejszych.

Inny teoretyk zajmujący się psychologią międzykulturową, Fons Trompenaars, wyodrębnił siedem wymiarów kultury: uniwersalizm – partykularyzm, powściągliwość – emocjonalność, wycinkowość – całościowość, status osiągnięty – status przypisany, sekwencyjność – synchroniczność, wewnątrzsterowność – zewnętrzność¹⁵.

- Uniwersalizm – partykularyzm: w tym kontekście uniwersalizm oznacza przekonanie, że należy zawsze postępować zgodnie z funkcjonującymi, ogólnie przyjętymi zasadami. To, co jest słuszne, pozostaje takim niezależnie od okoliczności. Na postępowanie ludzkie nie powinien mieć wpływ stopień zażyłości z osobami zaangażowanymi w daną sytuację, a emocje i uczucia nie powinny zakłócać obiektywnej oceny. Wszyscy są równi i mają podlegać takim samym

14 Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

15 Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Oficyna Ekonomiczna.

regułam. Na drugim biegunie znajduje się partykularyzm, który pozwala na każdą sytuację spoglądać indywidualnie; to, co jest słusznym postępowaniem w jednych okolicznościach, w innych może wcale takim nie być. Działanie zgodnie z interesem bliskich nam osób jest ważniejsze niż bezwzględne przestrzeganie zasad.

- Powściągliwość – emocjonalność: stopień ekspresyjności jest w dużej mierze cechą osobniczą, jest on także silnie warunkowany kulturowo. W niektórych społeczeństwach publiczne i żywiołowe wyrażanie odczuwanych emocji jest społecznie akceptowane. Na ulicy można krzyczeć, głośno się śmiać czy wymachiwać rękami, a nikt nie popatrzy na taką osobę jak na wariata. Rozmówcy chętnie pomagają sobie gestami, a język ciała stanowi istotną część przekazu. W kulturach powściągliwych pożądane jest kontrolowanie i tłumienie emocji. Nie oznacza to, że osoby z takich kręgów kulturowych doświadczają mniej silnych uczuć, ale umowa społeczna nie pozwala w pełni dać im wyrazu. Zbytняя wylewność w życiu towarzyskim postrzegana jest jako nietakt, a w pracy zawodowej jako brak profesjonalizmu.
- Wycinkowość – całościowość: sposób traktowania różnych sfer życia i w jakim stopniu dopuszczani są do nich inni. W kulturach wycinkowych każdy obszar życia traktowany jest jako odrębny i mający swoją własną „szufladkę”. W kulturach całościowych szef dla pracownika w zakładzie pracy jest zwierzchnikiem, ale po godzinach podwładny może zwierzchnikowi udzielić rad dotyczących wędkowania. Przedstawiciele tego typu społeczeństw wyróżniają swoją przestrzeń publiczną oraz prywatną. Ta pierwsza dzielona jest z obcymi osobami, a ta druga pilnie przed nimi strzeżona. W różnych kulturach przestrzenie te mogą mieć różne rozmiary i strukturę.
- Status osiągnięty – status przypisany: status, który posiada członek danej społeczności, może powstawać na dwa sposoby – może on być przypisany lub osiągnięty. W zachodnim kręgu kulturowym ważniejsze jest to, co się robi. To osobiste osiągnięcia jednostki decydują o jej statusie społecznym. Odmienne jest w społeczeństwach, w których status w dużej mierze zależy od tego, kim się jest. Istotne jest zatem, z jakiej rodziny się pochodzi, w jakim jest się wieku, jakie się ma wykształcenie i doświadczenie. W takim kraju pierwszeństwo awansu będzie miał raczej doświadczony i starszy pracownik niż „młody wilk”, który mimo ogromnego potencjału i licznych sukcesów będzie musiał przyznać pierwszeństwo koledze o wyższym, przypisanym statusie.
- Sekwencyjność – synchroniczność: kulturowo uwarunkowane podejście do czasu determinuje, czy i ile minut wypada spóźnić się na spotkanie, jak ważne

jest dokładne przestrzeganie terminów kontaktów, jak długo trwają zebrania i przyjęcia, w jakich godzinach otwarte są sklepy i instytucje publiczne, w jakich porach są posiłki itd. Czas może być postrzegany sekwencyjnie (monochronicznie) lub synchronicznie (polichronicznie). Czas sekwencyjny składa się z ciągu następujących po sobie wydarzeń, tworząc prostą linię podzieloną na równe odcinki. Wszystko ma swój czas i miejsce, terminów należy przestrzegać, czas to pieniądź. Przy synchronicznym podejściu do czasu teraźniejszość, przyszłość i przeszłość są ze sobą powiązane, a sam czas traktowany jest jako bardziej elastyczny i nieuchwytny. Ludzie takich kultur chętniej robią wiele rzeczy na raz, nie traktują ram czasowych tak rygorystycznie. Upływ czasu dla przedstawicieli kultur synchronicznych nie stanowi problemu czy zagrożenia, bowiem każdy dzień przynosi nowe możliwości i szanse.

- Wewnętrzsterowność – zewnętrzsterowność: można tu wyróżnić dwa stanowiska – takie, które postrzega przyrodę jako maszynę, nad którą się panuje i którą należy kontrolować oraz narzucać jej swoją wolę (tzw. wewnętrzsterowność), oraz takie, które skłania się ku temu, że człowiek jest częścią przyrody i musi podporządkować się jej prawom (tzw. zewnętrzsterowność). Pojęcie wewnętrz- i zewnętrzsterowności znajduje odbicie nie tylko w kwestiach szeroko pojętego stosunku do przyrody. W krajach o kulturze wewnętrzsterownej silniejsze jest przekonanie, że jest się kowalem własnego losu, natomiast w społeczeństwach w większej mierze zewnętrzsterownych ludzie są bardziej elastyczni i z większym spokojem akceptują zmiany, które przynosi los. Wewnętrzsterowni nie wierzą w łut szczęścia, przepowiednie lub przeznaczenie. Są przekonani, że sami sobą sterują i ich własne decyzje są podstawą podejmowania działań. Można żyć, jak się chce, jeśli skorzysta się z okazji i możliwości. Ludzie zewnętrzsterowni nie wierzą, że mogą kierować swoim losem. Żywią przekonanie, że są elementami przyrody, więc powinni dostosować się do środowiska, w którym żyją.

Jeszcze inne podejście do różnic kulturowych prezentuje Erin Meyer w swojej książce *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*¹⁶. Autorka w swojej teorii omawia osiem wymiarów kultury związanych z: komunikacją, oceną (feedback), perswazją, przywództwem, decydowaniem, zaufaniem, niezgodą oraz planowaniem:

- Komunikacja niskokontekstowa – wysokokontekstowa: dotyczy tego, jak jasny jest przekaz. Kultury niskokontekstowe są bezpośrednie i precyzyjne, cała

16 Meyer, E. (2023). *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*. Znak Literanova.

treść jest jasno komunikowana. Kultury o komunikacji wysokokontekstowej opierają się na domysłach i kontekście.

- Ewaluacja bezpośrednia – pośrednia krytyka: dotyczy tego, jak udzielana jest negatywna informacja zwrotna. Bezpośrednia jest szczerą i otwartą, natomiast pośrednia subtelna i zawoalowana.
- Zasady pierwsze – zastosowanie pierwsze: dotyczą tego, jak budowane są argumentacje. Podejście dedukcyjne (teoria) kontra indukcyjne (praktyczne przykłady).
- Przywództwo egalitarne – przywództwo hierarchiczne: dotyczy tego, jak duży jest dystans do władzy. W kulturach egalitarnych szef jest partnerem, a decyzje podejmowane są wspólnie, w kulturach o przywództwie hierarchicznym szanuje się autorytet.
- Decydowanie konsensualne – odgórne: dotyczy tego, jak podejmowane są decyzje. Konsensualne wymagają zgody grupy, odgórne należą do lidera.
- Zaufanie zadaniowe – relacyjne: dotyczy tego, jak budowane jest zaufanie. Zaufanie zadaniowe opiera się na profesjonalizmie i pracy, relacyjne na więziach osobistych i wspólnych posiłkach.
- Niezgoda konfrontacyjna – unikanie konfrontacji: dotyczy tego, jak traktowana jest różnica zdań. Konfrontacja jest ceniona jako konstruktywna, natomiast unikanie służy utrzymaniu harmonii.
- Planowanie linearne – planowanie elastyczne: dotyczy tego, jak postrzegany jest czas. Linearne oznacza sztywne trzymanie się terminów, elastyczne traktuje plany jako luźne wytyczne.

Przytoczone przykłady wskazują za Koźmińskim, że zarządzanie różnorodnością jest jak stąpanie po ruchomych piaskach i w wielu przypadkach przypomina zarządzanie chaosem. Dlatego dostrzegając potencjał tkwiący w różnorodności, należy zawsze pamiętać o możliwych trudnościach i porażkach. Akceptacja i adaptacja następują, ale jest to proces czasochłonny, wymagający i trudny, a każdy adaptuje się w innym czasie oraz w inny sposób.

Bibliografia

- Drela, K., Kiernożycka-Sobejko, A. (2009). *Ekonomizacja rynku pracy w XXI wieku*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Griffin, R.W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Knap-Stefaniuk, A., Burkiewicz, Ł. (2019). Wielokulturowość jako źródło konfliktów we współczesnych organizacjach. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(11), 97–106.
- Konwencja UNESCO w sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego, sporządzona w Paryżu dnia 20 października 2005. <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/konwencja-unesco-w-sprawie-ochrony-i-promowania-roznorodnosci-17390584/art-4> (dostęp: 23.02.2026).
- Kościółek, J., Bińczycka-Gacek, E. (2025). Wstęp do numeru tematycznego Afrykańskie narracje. Tożsamości i różnorodność współczesnej Afryki. *Relacje Międzykulturowe. Intercultural Relations*, 9, 1(17), 7–9.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.) (1996). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- McCarthy, I.P., Lawrence, T.B., Wixted, B., Gordon, B.R. (2010). A multidimensional conceptualization of environmental velocity. *Academy of Management Review*, 35(4), 604–626.
- Meyer, E. (2023). *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*. Znak Literanova.
- Pilarska, A. (2012). *Ja i tożsamość a dobrostan psychiczny*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM.
- Ratajczak, M. (2014). Podróż ku międzykulturowości. *Kultura – Historia – Globalizacja*, 15, 209–220.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Oficyna Ekonomiczna.
- Zawieja, P. (2026). *Dictionnaire de la fatigue*. Travaux de Sciences Sociales.

