NCBR
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

Broszura informacyjna

Różnorodność a innowacyjność:

zespoły badawcze i projektowe w Horyzoncie Europa

NCBR
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

NCBR
Krajowy Punkt Kontaktowy
Programów Badawczych UE

HORYZONT europa

Broszura informacyjna

Różnorodność a innowacyjność:
zespoły badawcze i projektowe w Horyzoncie Europa

Różnorodność jest charakterystyczną cechą współczesnej Europy, co ma szczególne znaczenie w kontekście pozyskiwania środków z Programu Ramowego UE Horyzont Europa. Jednocześnie, w trudnej i zmiennej sytuacji gospodarczej i demograficznej coraz większego znaczenia nabiera konieczność tworzenia warunków dla zwiększenia konkurencyjności, a także podwyższanie kwalifikacji pracowników oraz wspieranie inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. W realizacji projektów B+R finansowanych z Horyzontu Europa różnorodność może stanowić wartość dodaną nie tylko w samych projektach, ale także w tworzeniu przyjaznych i sprzyjających kreatywności miejsc pracy. Różnorodne wewnętrznie zespoły stanowią też istotny potencjał do wykorzystania w związku z transformacją ekologiczną i cyfrową oraz wyzwaniami demograficznymi.

Różnorodność przynosi korzyści zarówno organizacjom prywatnym i publicznym, jak i całemu społeczeństwu. Istnieje szereg dowodów i argumentów pokazujących przewagę, jaką daje różnorodność, dlatego coraz więcej europejskich przedsiębiorstw wdraża strategie na rzecz różnorodności i równości nie tylko ze względów etycznych i prawnych, ale również w celu osiągnięcia korzyści biznesowych.

RÓŻNORODNE ZESPOŁY MAJĄ BARDZIEJ KREATYWNE POMYSŁY

Dziś sukces organizacji nie zależy tylko od jakości i ceny produktu. Ważniejsi są ludzie, którzy odpowiadają za kluczowe procesy w firmie. Z tego powodu w nowoczesnych organizacjach cenieni są ludzie o otwartych umysłach, zróżnicowanych osobowościach i elastycznym podejściu do zadań. Jeśli organizacja ma być kreatywnym środowiskiem pracy, to różnorodność okazuje się być czynnikiem niezbędnym, dynamizującym jej rozwój.

Wiele badań, takich jak McKinsey & Company (2015), Phillips i in. (2009), Levine i in. (2014), wskazuje, że zróżnicowane zespoły są zazwyczaj mądrzejsze, sprawniejsze w działaniu i bardziej otwarte niż zespoły jednorodne. Takie zespoły myślą bardziej logicznie, są bardziej kreatywne i lepiej identyfikują błędy w myśleniu. Nowoczesne firmy i organizacje tak budują zespoły i procesy rekrutacyjne, aby stworzyć bardzo różnorodne zespoły oraz zapewnić im jak najbardziej przyjazne miejsce do pracy, bo to właśnie ludzie są siłą każdej organizacji.

Różnorodność w zespołach odgrywa kluczową rolę w stymulowaniu kreatywności i generowaniu innowacyjnych pomysłów, co stanowi fundament powodzenia w kreowaniu i realizacji projektów Horyzontu Europa. Co najmniej kilka aspektów wpływa na tę dynamikę:

- Różnorodność w zespole zapewnia **wielość perspektyw**, co oznacza obecność różnych doświadczeń, punktów widzenia, wartości i umiejętności. Dzięki temu, że każdy członek zespołu ma unikalne spojrzenie na sytuację, istnieje większe prawdopodobieństwo, że powstaną innowacyjne rozwiązania.
- Różnorodność w zespole często prowadzi do powstania **twórczego napięcia**, ponieważ członkowie zespołu mogą dyskutować, debatować i spierać się, a nawet kwestionować i podważać nawzajem swoje pomysły. To z kolei sprzyja generowaniu nowych koncepcji i możliwości, które mogłyby się nie pojawić w jednolitym zespole.
- Różnorodne zespoły często są bardziej **elastyczne i otwarte** na eksperymenty. Dzięki zróżnicowanym umiejętnościom i doświadczeniom członków zespołu, łatwiej jest podjąć ryzyko i próbować nowych podejść. Elastyczność sprzyja tworzeniu niekonwencjonalnych pomysłów, które mogą przynieść przełomowe rozwiązania.

Badania wykazują, że różnorodne zespoły są bardziej innowacyjne. Kiedy różne kultury, perspektywy i doświadczenia ścierają się i łączą, powstaje swoista mieszanka sprzyjająca tworzeniu nowych i oryginalnych pomysłów. Różnorodność stymuluje myślenie poza schematami i poszukiwanie nietypowych rozwiązań.

Jeśli zespół składa się z osób o różnych narodowościach, płciach, w różnym wieku, ma większą szansę na wychwycenie różnorodnych potrzeb i preferencji klientów. To pozwala na tworzenie bardziej dopasowanych i innowacyjnych produktów lub usług. Natomiast jednolitość zespołu często oznacza ograniczoną wizję rozwoju i ograniczoną innowacyjność, bo podobne do siebie osoby mają też podobną perspektywę postrzegania świata i zbliżone pomysły.

Różnorodność w zespołach ma znaczący wpływ na kreatywność i innowacyjność

Różnorodne zespoły myślą dywergencyjnie. Taki sposób myślenia polega na generowaniu różnorodnych pomysłów i alternatywnych rozwiązań. Rozróżnienie między myśleniem dywergencyjnym i konwergencyjnym zostało po raz pierwszy zaproponowane w latach 50. XX w. przez J.P. Guilforda, amerykańskiego psychologa, który twierdził, że kreatywność jest zasobem naturalnym i zasugerował, że wysiłki na rzecz pobudzania kreatywności przyniosą duże korzyści całemu społeczeństwu. Myślenie dywergencyjne to poznanie, które prowadzi w różnych kierunkach. Niektóre z nich są konwencjonalne, a niektóre bardzo oryginalne. Myślenie dywergencyjne sprawdza się, gdy mamy do czynienia z zadaniami otwartymi.

Są też pewne **zagrożenia** w pracy różnorodnych zespołów. Na przykład, niektóre analizy pokazują, że chociaż zróżnicowany skład zespołu wydaje się dawać przewagę, jeśli chodzi o generowanie szerszego zakresu oryginalnych i użytecznych pomysłów, to wszelkie korzyści z tego znikają, gdy trzeba wybrać, które pomysły nadają się do wdrożenia. Dzieje się tak prawdopodobnie dlatego, że różnorodność utrudnia konsensus. Poza tym nawet w różnorodnych zespołach nie da się zwiększyć kreatywności, jeśli nie istnieje kultura dzielenia się wiedzą.

Dodatkowo, możemy mieć do czynienia z **syndromem myślenia grupowego**. Występuje ono wtedy, gdy na podjęcie decyzji silniejszy wpływ mają wzajemne relacje członków zespołu niż ich dążenie do znalezienia najkorzystniejszego rozwiązania. Nie ma wówczas przestrzeni do swobodnej wymiany zdań, dyskusji czy analizy opartej na faktach. W rezultacie działania te skupiają się na uniknięciu konfliktu. W praktyce oznacza to uleganie ograniczającej sugestii i naciskowi grupy, której jest się członkiem. W grupie pojawia się autocenzura i jej członkowie zaczynają unikać dzielenia się swoją wiedzą z obawy przed negatywną oceną. Myślenie grupowe w skrajnym przypadku może prowadzić do utraty przez grupę poczucia rzeczywistości, izolacji grupy od otoczenia i zamknięcia się we własnym świecie.

Te efekty można jednak zniwelować, a konflikty wynikające z różnorodności można złagodzić, jeśli zespoły są skutecznie i umiejętnie kierowane.

RÓŻNORODNE ZESPOŁY LEPIEJ PODEJMUJĄ DECYZJE

Różnorodne zespoły mają tendencję do podejmowania lepszych decyzji z kilku istotnych powodów.

Ludzie o różnych doświadczeniach, uwarunkowaniach kulturowych, wartościach i umiejętnościach, mają **szersze spektrum perspektyw** przy podejmowaniu decyzji. Każdy członek zespołu wnosi unikalne spojrzenie na sytuację, co prowadzi do większej różnorodności pomysłów i podejść, ale też daje możliwość dokładniejszego zbadania problemu z różnych stron i podjęcia bardziej przemyślanych decyzji.

- Dzięki różnym doświadczeniom i perspektywom członków zespołu, można lepiej zrozumieć **różne aspekty ryzyka** związane z decyzją. Różne spojrzenia pozwalają na uwzględnienie szerszego zakresu czynników ryzyka oraz ocenę ich wpływu na podejmowane decyzje. To z kolei prowadzi do bardziej zrównoważonych i przemyślanych decyzji.
- Różnorodne zespoły często wykazują większą **zdolność do skutecznego rozwiązywania problemów**, bo różnorodność perspektyw i umiejętności sprzyja generowaniu większej liczby alternatywnych rozwiązań, ocenie ich skuteczności i wyborowi optymalnej ścieżki działania.
- W różnorodnych zespołach **zmniejsza się ryzyko uprzedzeń i stereotypów.** Kiedy w zespole są obecne osoby z różnych grup społecznych, kulturowych, o różnej płci i wieku, ryzyko wpadania w pułapki myślowe i uprzedzenia zostaje zredukowane. To prowadzi do bardziej obiektywnych i sprawiedliwych decyzji, opartych na meritum, a nie na stereotypach.
- Różnorodne zespoły mają **tendencję do większej kreatywności**, co również przekłada się na lepsze podejmowanie decyzji. W zespole, w którym obecne są różnorodne perspektywy, idee mogą się wzajemnie uzupełniać i prowadzić do powstawania nowych, innowacyjnych rozwiązań. Kreatywne podejście do rozwiązywania problemów otwiera drzwi do odkrywania alternatywnych ścieżek działania i podejmowania lepszych decyzji.

Z tego wynika, że różnorodne zespoły mają przewagę w podejmowaniu decyzji ze względu na szerszą gamę perspektyw, lepszą ocenę ryzyka, zdolność do skutecznego rozwiązywania problemów, redukcję uprzedzeń oraz większą kreatywność.

Jednym z istotnych wymiarów tej różnorodności zespołów jest płeć, ponieważ mężczyźni i kobiety nieuchronnie mają różne doświadczenia kształtujące ich podejście do pracy. Kobiety częściej przodują w „miękkich" umiejętnościach, jak się okazuje, obecnie bardzo potrzebnych do przywództwa w biznesie. Chociaż umiejętności techniczne i „twarda" wiedza są podstawą sukcesu zawodowego, menadżerowie konsekwentnie wymieniają umiejętności miękkie jako najbardziej pożądane cechy potencjalnych pracowników. Kompetencje takie jak skuteczna komunikacja, empatia i samoświadomość są niemierzalne, ale coraz bardziej cenione i mogą mieć realny wpływ na wyniki finansowe organizacji. Umiejętności miękkie i inteligencja emocjonalna mogą okazać się kluczową przewagą konkurencyjną kobiet w biznesie. Badanie przeprowadzone w 2016 roku przez globalną firmę konsultingową Korn Ferry wykazało, że kobiety przewyższają mężczyzn w 11 z 12 kluczowych kompetencji związanych z inteligencją emocjonalną. Kompetencje te obejmowały samoświadomość emocjonalną, empatię, radzenie sobie z konfliktami, zdolności adaptacyjne i pracę zespołową – wszystkie niezbędne umiejętności skutecznego przywództwa w miejscu pracy.

Jednocześnie kobiety reprezentują ogromną siłę ekonomiczną – szacuje się, że co roku kobiety wydają na konsumpcję ponad 20 bilionów dolarów, co stanowi ogromny rynek i wielką rzeszę potencjalnych konsumentów produktów i usług. Mimo to tylko 11% dyrektorów kreatywnych w branży reklamowej to kobiety. Mając na uwadze siłę kobiet-konsumentek, oczywiste jest, że kobiety mogą wnieść cenne informacje i wgląd w wybory konsumenckie tej grupy.

Wykorzystanie perspektywy, jaką oferują zarówno mężczyźni, jak i kobiety, może sprawić, że produkty i usługi będą bardziej atrakcyjne na rynku, a firmy biorące pod uwagę te trendy – bardziej dochodowe. Dowodzą tego badania firmy McKinsey pokazujące, że firmy zróżnicowane pod względem płci mają o 15% większe szanse na lepsze wyniki finansowe niż mediana branży.

Style przywództwa kobiet i mężczyzn także się różnią. Kobiety menedżerki wykazują bardziej transformacyjne cechy przywódcze niż mężczyźni. Skłaniają się przy tym ku wykorzystywaniu umiejętności interpersonalnych, aktywnie inicjują dyskusje z zaangażowanymi osobami w celu osiągnięcia konsensusu, unikają konfrontacji poprzez stosowanie zachęt i kompromisów oraz ważna jest dla nich troska i zrozumienie ludzi, dążenie do ich rozwoju i przyjęcie podejścia partycypacyjnego.

Menedżerowie płci męskiej częściej preferują style przywództwa nakazowo-kontrolnego lub transakcyjnego, a także leseferystycznego. Transakcyjny styl przywództwa wykorzystuje nagrody i kary za dobre lub złe wyniki. Ten styl ceni porządek i strukturę. Liderzy transakcyjni zarządzają „w drodze wyjątku". Tacy liderzy stale oceniają wyniki pracowników. Z drugiej strony, pasywny, leseferystyczny styl nie wymaga interwencji, dopóki problem nie będzie palący.

Mężczyźni także częściej prezentują zachowania dominujące lub agresywne, inicjują negocjacje i samodzielną selekcję w konkurencyjnych środowiskach, aby ułatwić sobie awans zawodowy.

Każdy z tych stylów ma swoje zalety. Połączenie tych dwóch perspektyw daje najlepsze efekty biznesowe. Powstałe na przestrzeni ostatnich lat analizy pokazują, że różnorodność płci w biznesie oznacza:

- wyższą rentowność i produktywność,
- zwiększoną zdolność przyciągania i zatrzymywania talentów,
- większą kreatywność, innowacyjność i otwartość,
- lepszą reputację,
- możliwość lepszego pomiaru zainteresowania i popytu konsumentów.

Mając to na uwadze, jak również zmieniający się charakter pracy, a także obecne i przyszłe niedobory wykwalifikowanej kadry, konieczne jest, aby przedsiębiorstwa dokonały strategicznego wyboru w kierunku przekształcenia się w miejsca pracy, w których chcą przebywać utalentowani kobiety i mężczyźni oraz stworzyć sprzyjające warunki prowadzące do sukcesu.

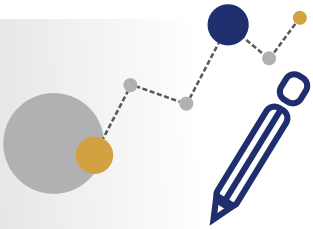
Pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że pula talentów kobiecych poszerza się na całym świecie, a kobiety przewyższają liczebnie mężczyzn w szkolnictwie wyższym. Więcej kobiet niż kiedykolwiek wcześniej rozwija się w naukach ścisłych, technologii, inżynierii i matematyce (STEM).

Jeśli chodzi o zarządy, badania sugerują, że przedsiębiorstwa muszą osiągnąć masę krytyczną 30% kobiet, aby czerpać wyraźne korzyści z różnorodności płci.

Przedsiębiorstwa mogą lepiej wykorzystać różnorodność płci, aby generować lepsze wyniki biznesowe, tworzyć wydajne zespoły i podejmować skuteczne działania oraz zlikwidować lukę między aspiracjami a rzeczywistością. W tym celu powinny zapewniać równe szanse wszystkim pracownikom – tak, aby ścieżki kariery kobiet i mężczyzn nie różnicowały się na wczesnych etapach i aby odsetki kobiet i mężczyzn były zbliżone do siebie na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Co ważne, praktykowanie różnorodności płci to coś więcej niż zapewnienie odpowiedniego dostosowania polityk dotyczących zasobów ludzkich. Chodzi również o stworzenie integracyjnej, pełnej szacunku kultury niezdominowanej przez jedną płeć i zapewniającej różnorodność myślenia, którą kobiety i mężczyźni wnoszą do organizacji oraz o otwartość na różnice i wyrażanie własnego zdania.

RÓŻNORODNE ZESPOŁY SĄ LEPSZE W REALIZACJI INNOWACYJNYCH POMYSŁÓW



Oprócz opisywanej wcześniej wielości perspektyw i pomysłów oraz specyficznego twórczego napięcia w różnorodnych zespołach, przewagę w realizacji innowacyjnych pomysłów dają im **komplementarne umiejętności.** Różnorodne zespoły często posiadają różnorodne zestawy umiejętności i kompetencji. Każdy członek zespołu wnosi unikalne umiejętności i wiedzę do procesu innowacji. Wzajemne uzupełnianie się tych umiejętności pozwala na bardziej wszechstronne podejście do problemów i bardziej kompleksowe podejście do realizacji innowacyjnych pomysłów.

Różnorodne zespoły często lepiej rozumieją zróżnicowane **potrzeby i preferencje rynku oraz klientów.** Niejednorodne zespoły mają większą szansę na zrozumienie i uwzględnienie zróżnicowanych perspektyw i oczekiwań klientów, a to pozwala na projektowanie innowacyjnych rozwiązań, które są lepiej dopasowane do różnorodności rynku.

Ponadto, różnorodne zespoły sprzyjają **wzajemnemu uczeniu się i rozwojowi.** Członkowie takich zespołów mają okazję do wzajemnego dzielenia się wiedzą i umiejętnościami. To prowadzi do rozwoju indywidualnego i zespołowego, co z kolei przyczynia się do lepszej realizacji innowacyjnych pomysłów.

Różnorodność w miejscu pracy pozwala identyfikować, doceniać i w pełni wykorzystywać indywidualne talenty pracowników. Można w ten sposób lepiej dostosować zadania do ich możliwości i potrzeb, a tym samym skutecznie motywować do realizacji celów organizacji, gdyż w dużej mierze są one zgodne z celami indywidualnymi.

Warunkiem wykorzystania pełni potencjału różnorodnych zespołów jest dobre zarządzanie nimi.

RÓŻNORODNOŚĆ W MIEJSCU PRACY NAPĘDZA INNOWACJE

Różnorodność niewątpliwie napędza innowacje i daje liczne korzyści biznesowe. Najlepiej zarabiające firmy na świecie w większości posiadają programy zarządzania różnorodnością. Różnorodny zespół jest w stanie lepiej rozpoznać potrzeby klientów. Ich oczekiwania mogą być bardziej doprecyzowane, a firma może im łatwiej sprostać.

W jednorodnym środowisku istnieje zagrożenie wykorzystywania wypracowanych wcześniej schematów, co może wpływać na ograniczenie, a wręcz zahamowanie innowacyjności. W różnorodnych zespołach jest inaczej – różnice między pracownikami same w sobie powodują, że motywują się oni nawzajem do większej kreatywności.

Praca w różnorodnym środowisku to szansa uczenia się od siebie nawzajem. Różnice kulturowe związane są także z różnym postrzeganiem świata i podejściem do wielu zagadnień. Także sposoby wykonywania pracy mogą się różnić. W różnorodnych zespołach ludzie nie tylko wymieniają się wiedzą merytoryczną potrzebną do wykonywania zadań, ale także wiedzą i doświadczeniem pomocnym w procesie wykonywania tych zadań.

Dobra atmosfera pracy, kiedy ludzie są otwarci, czują się docenieni i szanowani za to kim są, **sprzyja efektywności** ich pracy. Pracownik, który ma poczucie, że jest ważny i wartościowy, a jego praca jest doceniana, chętniej się angażuje w to, co robi. Bardziej otwarte środowisko przyciąga też bardziej utalentowane i kreatywne osoby, gdyż w takim miejscu pracy widzą one potencjał realizacji swoich innowacyjnych pomysłów. Zatem umiejętność wykorzystania różnorodnych talentów finalnie wpływa na **maksymalizację zysków** firmy. Ponadto najlepszą rekomendacją dla pracodawcy jest dobra opinia pracowników, dlatego zadowoleni pracownicy, pracujący w przyjaznej atmosferze, niedyskryminowani i szanowani, budują reputację i wizerunek firmy wśród przyszłych pracowników, klientów oraz partnerów biznesowych.

Dzięki wdrożeniu systemu zarządzania różnorodnością można **obniżyć koszty** absencji i retencji pracowników. Przy czym warto pamiętać, że firmy są zobowiązane do przestrzegania prawa antydyskryminacyjnego, zatem pośrednio wdrażanie zarządzania różnorodnością powala uniknąć utraty reputacji i kosztów sądowych potencjalnych zachowań dyskryminacyjnych.

Dzięki stosowaniu zasad różnorodności firmy wykorzystują w pełni **potencjał rynkowy** zasobów ludzkich. Na przykład, wiele nieaktywnych zawodowo osób z niepełnosprawnościami ma specjalistyczne kompetencje i umiejętności, które w sprzyjającym miejscu pracy można dobrze wykorzystać. Zarządzanie różnorodnością pozwala zoptymalizować pracę ludzi i tym samym przyniesie korzyści dla firmy, ale także umożliwia w pełni wykorzystanie potencjału pracownika w odpowiedzi na jego własne potrzeby i oczekiwania.

Była już mowa o licznych korzyściach z różnorodności pod względem płci jako jednego z możliwych jej wymiarów. Innym ważnym wymiarem różnorodności jest wiek.

Obecnie w całej Europie mamy do czynienia ze zjawiskiem starzenia się społeczeństw. Mimo to wiele firm nie ma nadal oferty produktów lub usług skierowanej do emerytów i rencistów. Z tego powodu włączenie również osób starszych do zespołów pracowniczych pozwoliłoby z jednej strony wykorzystać ich potencjał i zaspokoić potrzebę przynależności, utrzymania aktywności i zaangażowania, z drugiej strony – lepiej zrozumieć klientów z tego samego sektora rynku.

Różnorodność w organizacji oznacza także lepsze **zarządzanie zmianą**. Praca w tak specyficznym środowisku wymaga umiejętności adaptacji i otwartości na zmiany. W dzisiejszej, szybko zmieniającej się rzeczywistości, są to umiejętności niezbędne dla prowadzenia biznesu. W zarządzaniu różnorodnością trudno wskazać bezpośrednią zależność pomiędzy działaniami organizacji a zyskiem finansowym, jednak z pewnością można policzyć koszty utraconych korzyści,

które mogą wyniknąć z zaniechania pewnych działań i niepodejmowania wyzwań zmieniającego się rynku. Nie ulega też wątpliwości, że w dzisiejszej rzeczywistości biznesowej kompetencje takie, jak duża elastyczność, odpowiadanie na oczekiwania różnych grup klientów i innowacyjność, są niezbędne.

Programy **zarządzania różnorodnością** mogą też być przewagą w przyciąganiu najlepszych, najbardziej zmotywowanych osób na konkurencyjnym rynku pracy z deficytem odpowiednio przygotowanych pracowników. W sytuacji, kiedy mamy do czynienia z „rynkiem pracownika", takie elementy jak zarządzanie różnorodnością, otwartość i tolerancja mogą być istotnym czynnikiem decydującym o wyborze danego pracodawcy.

Zróżnicowanie w samych zespołach menedżerskich zapewnia większą głębię oraz szerokość doświadczeń i perspektyw. Nasze doświadczenia życiowe tworzą potężny filtr, przez który widzimy i angażujemy się we wszystko wokół nas. Za każdym razem, gdy zwiększamy różnorodność takich filtrów w zespole kierowniczym, zwiększamy **świadomość złożoności otoczenia**, w którym organizacja musi się poruszać, aby odnieść sukces, a ta złożoność dotyczy m.in. potrzeb pracowników, doświadczeń klientów, wpływu społecznego, czy globalnych możliwości.

Zróżnicowane zespoły zarządcze wnoszą perspektywy, które pomagają zweryfikować założenia i osądy. To pozwala odkryć nowe sposoby myślenia, promuje nastawienie na rozwój i umożliwia tworzenie organizacji uczącej się, otwartej na testy i nowe pomysły. Z korzyści dla organizacji prowadzi to do większego zaangażowania pracowników, wzmocnienia pozycji i szybszego podejmowania decyzji.

W zarządzaniu różnorodnością kluczowe znaczenie mają różnorodne zespoły kierownicze, ponieważ sprzyjają wspieraniu zróżnicowanego i integracyjnego miejsca pracy. Poziomy empatii i otwartości w różnorodnych zespołach menedżerskich są wyższe, a to skutkuje opracowywaniem zasad, które przemawiają do bardziej zróżnicowanych kandydatów do pracy i uwzględniają ich wyjątkowość. Dzięki liderom o różnych charakterystykach firma może zmienić swoją kulturę organizacyjną na każdym poziomie oraz ustanowić różnorodność i integrację jako podstawowe elementy swojej tożsamości.

W czasach niepewności i szybkich zmian, kiedy zbiorowa inteligencja jest kluczem do podejmowania decyzji, bardziej zróżnicowany zespół menedżerski zapewnia bogaty wachlarz perspektyw wzbogaconych przez **różnorodne doświadczenia** każdego członka zespołu. Niezależnie od tego, czy mówimy o różnorodności płciowej, kulturowej, rasowej, pokoleniowej, technologicznej czy zawodowej, wszystkie one zwiększają prawdopodobieństwo podejmowania unikalnych i inkluzywnych decyzji.

Stworzenie dobrze funkcjonującego, zróżnicowanego zespołu wymaga oczywiście wysiłku, jednak jest on nagradzany możliwością przyciągania i zatrzymywania najlepszych talentów, doskonalenia strategii biznesowej itp. Różnorodność ma potencjał zarówno do sukcesu, jak też porażki, w zależności od poziomu inteligencji kulturowej i integracji w zespole. Różne perspektywy pozwalają spojrzeć na sytuację z wielu punktów widzenia, dzięki czemu można podejmować lepsze decyzje, ale tylko pod warunkiem, że wszystkie głosy zostaną wysłuchane.

JAK WYKORZYSTAĆ POTENCJAŁ RÓŻNORODNEGO ZESPOŁU?

Zróżnicowane zespoły są szczególnie sprawne w ujawnianiu i korygowaniu wadliwego myślenia, generowaniu świeżych i nowatorskich pomysłów oraz uwzględnianiu szerokiego zakresu zmiennych w planowaniu. Potencjał różnorodnego zespołu można wykorzystać szczególnie:

- podczas wprowadzania nowego produktu,
- podczas rozwiązywania problemów z istniejącym produktem lub procesem,
- przy planowaniu przyszłości firmy,
- gdy reagujemy na kryzysy.

Dzieje się tak, ponieważ zróżnicowane zespoły zmuszają się nawzajem do głębszego przemyślenia swojego procesu rozumowania i bardziej obiektywnego badania faktów. Na bieżąco dzielą się też kontrfaktami i nie przyjmują rzeczy za pewnik. Mają tendencję do dochodzenia do lepszych wniosków, ponieważ wnioski te są dokładniej przetestowane.

Jednak wykorzystanie potencjału różnorodnego zespołu wymaga odpowiedniego podejścia i zarządzania. Konieczne jest:

- stworzenie atmosfery otwartości i szacunku – w miejscu pracy powinna panować atmosfera akceptacji i szacunku dla różnorodności, należy unikać uprzedzeń i dyskryminacji w jakiejkolwiek formie; wszyscy powinni się czuć bezpieczni i doceniani;
- wspieranie aktywnej komunikacji – wymiana opinii, doświadczeń i perspektyw; miejsce pracy powinno być przestrzenią, w której każdy ma możliwość wypowiedzenia się i bycia wysłuchanym;
- budowanie zespołów o komplementarnych umiejętnościach – tworzenie synergicznych połączeń, identyfikacja mocnych stron i specjalizacji poszczególnych członków zespołu i dążenie do budowania zespołów, w których te umiejętności się uzupełniają;
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów i danych – ocena merytoryczna, zachęcanie do prezentowania faktów, analizy i racjonalnego rozumowania, natomiast unikanie wpływu nieuświadomionych uprzedzeń czy stereotypów;
- wspieranie współpracy i budowania relacji – spotkania, warsztaty, aktywności budujące zespół *(teambuilding)* sprzyjają integracji i wzajemnemu poznawaniu się, natomiast silne relacje w zespole ułatwiają komunikację, tworzenie synergii i efektywną pracę nad innowacyjnymi pomysłami;
- dążenie do inkluzji i równości szans – wiąże się z unikaniem preferowania jednej grupy nad inną oraz z włączaniem wszystkich do pracy na sprawiedliwych i z góry ustalonych zasadach.

Przyciąganie i rekrutacja różnorodnych kandydatów to podstawowa część budowania zróżnicowanego zespołu. Dlatego przejrzyj swoje materiały marketingu rekrutacyjnego i zastanów się, do jakich kandydatów kierujesz swoją stronę kariery, tablice ofert pracy, działania rekrutacyjne w mediach społecznościowych i inne platformy rekrutacyjne. Upewnij się, że opierasz się pokusie kładzenia nadmiernego nacisku na dopasowanie kulturowe, co może pozwolić na szerzenie się nieświadomych uprzedzeń w procesie rekrutacji.

JAK UWZGLĘDNIĆ RÓŻNORODNOŚĆ W PROJEKTACH HORYZONTU EUROPA?

Kilka sposobów na to, jak można uwzględnić różnorodność w tego rodzaju projektach:

1. świadome budowanie składu zespołu – tworzenie zespołów badawczo-rozwojowych, które są zróżnicowane pod względem umiejętności, doświadczenia, pochodzenia kulturowego i perspektyw; dążenie do zapewnienia równowagi ze względu na płeć, różnorodność kulturową i etniczną oraz reprezentację różnych grup społecznych;
2. różnorodność metod badawczych – wykorzystywanie zarówno metod jakościowych, jak i ilościowych, aby uzyskać pełniejszy obraz badanego tematu; triangulacja metod może przyczynić się do odkrycia nowych wzorców, zależności i wniosków;
3. inkluzyjne podejście do rekrutacji osób uczestniczących w badaniach – w przypadku badań ankietowych lub wywiadów, staraj się zapewnić wysoki poziom zróżnicowania wewnętrznego próby badawczej; trzeba zadbać o angażowanie uczestniczek i uczestników z różnych grup społecznych, kulturowych i demograficznych; takie podejście pomaga w uzyskaniu bardziej wszechstronnego i zróżnicowanego zestawu danych;
4. uwzględnianie różnorodnych kontekstów i perspektyw – badanie grup zróżnicowanych pod względem uwarunkowań społecznych, kulturowych i położenia geograficznego, aby zrozumieć, jak różni się ich podejście, potrzeby i wyzwania;
5. podejście partnerskie – włączanie partnerów z różnych sektorów, takich jak przemysł, sektor publiczny, organizacje pozarządowe czy społeczności lokalne; partnerstwa z różnymi interesariuszami przyczyniają się do wprowadzenia różnorodnych perspektyw i zasobów do projektu, co umożliwia finalnie również praktyczną implementację wyników badań w rzeczywistych kontekstach;
6. ciągłe monitorowanie i analiza wyników pod kątem różnic i zależności między różnymi grupami – uważna obserwacja, czy istnieją jakiekolwiek nierówności, bariery czy wyzwania związane z różnorodnością; to pozwala na wprowadzenie odpowiednich korekt i doskonalenie projektu.

Uwzględnianie różnorodności w projektach badawczo-rozwojowych przynosi wiele korzyści, takich jak bardziej trafne wyniki, lepsze dostosowanie rozwiązań do różnych grup odbiorców czy większa innowacyjność. Z tego powodu warto dążyć do uwzględniania różnorodności we wszystkich etapach projektu, począwszy od składu zespołu, poprzez metody badawcze, aż po analizę i wdrażanie wyników badań.

W oczywisty sposób różnorodność na poziomie tworzenia zespołu badawczego przyczynia się następnie do tworzenia bardziej innowacyjnych rozwiązań, więc warto o nią zadbać już na tym początkowym etapie.

Różnorodność jest korzystna w tworzeniu i implementacji projektów z różnych dziedzin nauki. Na przykład, w projektach badawczych związanych z medycyną różnorodność ze względu na płeć może być istotna, ponieważ niektóre choroby i leki mogą wpływać na kobiety i mężczyzn inaczej. Badania nad różnicami biologicznymi między płciami oraz wpływem płci na odpowiedź na leczenie mogą prowadzić do lepszych wyników medycznych. Także płeć społeczno-kulturowa może mieć tu znaczenie. Przykładowo, społeczne postrzeganie odczuwania bólu może się różnić w zależności od tego, czy mamy do czynienia z mężczyzną, czy z kobietą, a to może mieć wpływ na rodzaj i dawki przypisywanych środków przeciwbólowych. Różnorodność wiekowa może również być istotna, ponieważ reakcje organizmu na choroby, leki i terapie mogą różnić się w zależności od wieku pacjentów. Badania nad różnicami wiekowymi mogą przyczynić się do opracowania spersonalizowanych podejść do opieki medycznej dla różnych grup wiekowych.

W projektach badawczych związanych z technologią różnorodność ze względu na płeć i wiek może pomóc w tworzeniu bardziej dostępnych i użytecznych rozwiązań. Różnorodność płciowa w zespole projektowym może przyczynić się do uwzględnienia różnych perspektyw i potrzeb użytkowników końcowych. Różnorodność wiekowa może pomóc w dostosowaniu interfejsów użytkownika i projektów technologicznych do różnych grup wiekowych, uwzględniając różnice w umiejętnościach, preferencjach i doświadczeniach użytkowników.

W projektach badawczych związanych z edukacją różnorodność ze względu na płeć i wiek może być istotna w kontekście dostosowania metod nauczania i materiałów dydaktycznych do różnych grup odbiorców. Badania nad różnicami w stylach uczenia się między płciami mogą prowadzić do lepszych strategii nauczania. Również uwzględnienie różnych grup wiekowych może pomóc w opracowaniu bardziej dopasowanych programów edukacyjnych, uwzględniających etapy rozwoju i potrzeby różnych grup wiekowych.

Nawet w projektach dotyczących źródeł energii czy transportu miejskiego takie czynniki, jak płeć i wiek mogą mieć olbrzymie znaczenie, ponieważ wzorce korzystania z różnych rozwiązań energetycznych czy transportowych także są inne dla kobiet i mężczyzn. Natomiast seniorzy są jedną z grup najbardziej narażonych na wykluczenie komunikacyjne.

W projektach badawczych związanych z rozwojem społeczności różnorodność ze względu na płeć i wiek może być istotna dla skutecznego rozwiązywania problemów społecznych i tworzenia inkluzywnych środowisk. Projektując rozwiązania społeczne, ważne jest uwzględnienie całego spektrum różnych perspektyw i doświadczeń.

Podobne przykłady można mnożyć.

TURKUSOWE ORGANIZACJE

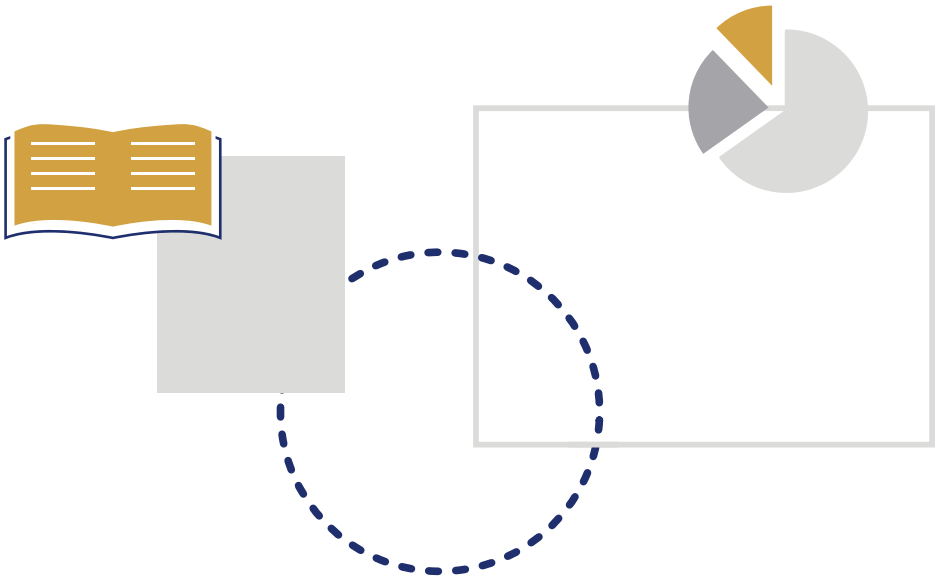
Nowo powstające firmy, w tym szczególnie innowacyjne start-upy, są coraz częściej nazywane „turkusowymi organizacjami". Jest to idea spopularyzowana przez trenera biznesu – Frederica Laloux. Koncepcja turkusowej organizacji to zdecentralizowany model zarządzania firmą, w którym wszyscy członkowie organizacji uznawani są za równych. Nie ma żadnej hierarchii, a organizacje te praktykują otwartość, równość, współpracę i różnorodność jako fundamenty swojej działalności. Wdrażanie różnorodności jest kluczowym elementem ich filozofii.

W turkusowych organizacjach nie ma przydzielanych na stałe stanowisk. Każdy pracownik sam organizuje swoją pracę. Każdy zajmuje się obszarem zgodnym z własnymi kompetencjami i bierze pełną odpowiedzialność za wykonywane zadania. Pracownicy mają też możliwość rozwijania się w innych, nowych dla nich obszarach, bo praca w turkusowej firmie skupia się na współpracy i uczestnictwie w różnych projektach ważnych z perspektywy całej organizacji. Oczywiście wymaga to także bardzo wysokiego poziomu wzajemnego zaufania wśród członków zespołu.

Cechą charakterystyczną turkusowych organizacji są także elastyczne godziny i warunki pracy. Każdy sam jest sobie szefem i organizuje swoją pracę zgodnie ze swoimi możliwościami i predyspozycjami. Turkusowe firmy dają wiele swobody swoim pracownikom, nie zwalniając ich jednocześnie z odpowiedzialności za prowadzone projekty.

Turkusowe organizacje tworzą środowiska, w których różnorodność jest akceptowana, doceniana i wykorzystywana jako siła napędowa innowacji i sukcesu. Widzą różnorodność jako kluczowy czynnik stymulujący kreatywność. Różnorodność umiejętności i perspektyw pozwala im tworzyć płodne środowisko do wzajemnego uczenia się i wzrostu.

Turkusowe organizacje to przyszłość innowacji!



Wybrane analizy naukowe i materiały pomocnicze:

Flejter-Wojciechowicz A. (2015). *Korzyści z wzmacniania różnorodności płci w wymiarze ekonomicznym.* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", 74, 705-713.

Gross-Gołacka E. (2017). *Koncepcja zarządzania różnorodnością i aspekt wzajemnego zaufania w organizacji źródłem innowacyjności i przewagi konkurencyjnej.* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 18(10.1), 81-99.

Gross-Gołacka E. (2018). *Przesłanki do wprowadzania koncepcji zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach.* „Journal of Modern Science", 36(1), 293-317.

Guilford J.P. (1968). *Intelligence, Creativity, and Emotional Implications.* Knapp, San Diego.

International Labour Office, Bureau for Employers' Activities (2019). Women in Business and Management: The business case for change. Dostęp: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf [21.06.2023].

Koza I. (2022). *Różnorodność jako przejaw innowacyjności.* „Language, Culture, Politics. International Journal", 1(7), 275-286.

Kubicka J., Kupczyk T. (2014). *Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy.* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 349, 207-218.

Levine S.S., Apfelbaum E.P., Bernard M., Bartelt V.L., Zajac E.J., Stark D. (2014). Ethnic diversity deflates price bubbles. "Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA, 111(52):18524-9. https://doi.org/10.1073/pnas.1407301111

McKinsey & Company (2015). *Diversity matters.* Dostęp: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf [21.06.2023].

McKinsey & Company (2020.) *Diversity wins: How inclusion matters.* Dostęp: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf [21.06.2023].

Mendryk I., Tor A. (2017). *Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością – wyniki badań pilotażowych.* „Akademia Zarządzania", 1, 6-22.

Pawlak J. (2017). *Psychospołeczne czynniki determinujące kreowanie kapitału ludzkiego poprzez zarządzanie różnorodnością.* „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 51, 62-72.

Pawlak J. (2018). *Kształtowanie umiejętności pracy w zróżnicowanym zespole jako wyzwanie dla współczesnej edukacji wyższej.* „Horyzonty Wychowania", 17(43), 131-141.

Phillips K. W., Liljenquist K. A., & Neale M. A. (2009). Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing With Socially Distinct Newcomers. "Personality and Social Psychology Bulletin", 35(3), 336–350. https://doi.org/10.1177/0146167208328062

Quiroz-Gutierrez M. (2021). *The top 20 Fortune 500 companies on diversity and inclusion.* Dostęp: https://fortune.com/2021/06/02/fortune-500-companies-diversity-inclusion-numbers-refinitiv-measure-up/ [25.05.2023].

Rakowska A., Cichorzewska M. (2016). *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań.* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 17(2.3), 89-100.

Strona Komisji Europejskiej na temat różnorodności: https://www.eudiversity2023.eu/ [12.07.2023].

NCBR
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

NCBR
Krajowy Punkt Kontaktowy
Programów Badawczych UE

Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

ul. Chmielna 69
00-801 Warszawa
Telefon: +48 664 032 135
www.kpk.gov.pl