



Diverzita jako konkurenční výhoda

Je diverzita spíše výhodou, nebo bariérou?

Máme nejrůznější strategie k tomu, abychom se vyhnuli nejistotě a dvojznačnosti: upoutáváme klienty k dlouhodobým kontraktům, najímáme ty, které známe z předešlých zaměstnání, vytváříme pravidla, která nám umožňují předpovídat chování. Čím větší nejistota, tím méně spolehlivé jsou tyto strategie. Ukazuje se, že se s narůstající nejistotou se vyplácí přestat chtít vše kontrolovat a začít se přizpůsobovat vnějšímu prostředí. Organizace jsou schopny se přizpůsobovat – pokud jejich vnitřní různorodost odpovídá různorodosti prostředí, ve kterém působí.

Kulturní diverzita představuje jeden z obnovitelných zdrojů, který podporuje schopnost reagovat na změny. Je tedy výhodná. Její nevýhodou je, že se oproti homogenitě hůře řídí. Otázkou tedy je, jak zvýšit a/nebo využít diverzitu bez chaosu.

Následující kroky mohou pomoci:



Zmapování

Mapování současné situace je závislé na tom, v jaké fázi svého „životního cyklu“ se tým nachází. Zmapovány by měly být:

- > primárně vznikající nedorozumění a konflikty, nepsaná pravidla a to, jaké následky má jejich porušení. Cílem je otevřít kritické situace a uznat emoce z nich plynoucí i jejich následky. Negativní emoce a hodnocení se mají přeměnit ve zvědavost a v zájem se zabývat kulturními rozdíly.
- > kulturní rozdíly, které jsou významné pro většinu situací, které tým řeší.

Prozkoumání

V druhém kroku přichází detailní prozkoumávání zmapovaného a srovnávání vlastní perspektivy a perspektivy druhých ve světle společné interakce a společných cílů. Porozumění perspektivě druhých a rozvoj flexibilního myšlení má být základem k vytvoření nové „třetí“ kultury. Ta je vytvořena kombinací rozdílných postojů a nalezením společných znaků.

Příloha: Použití sociogramu při prozkoumávání vzájemných vztahů

Integrace

Integrace obsahuje rozvoj dovedností a schopností, které pomohou udržet kulturu efektivního zacházení s diverzitou. Členové týmu se učí např. facilitovat tak, aby uměli vytvořit prostor pro různé perspektivy v týmu, kreativně řešit problémy nebo vést „citlivé“ rozhovory.