



Michał Knap

wiceprezes zarządu,
KNAP Consultants Sp. z o.o.

Różnorodność w zależności od potrzeb

Odpowiedź na tytułowe pytanie jest **relatywna**. Podstawowym kryterium wyboru odpowiedniej strategii powinien być charakter budowanej struktury – im bardziej jest to jednostka wyspecjalizowana o wąskim zakresie zadań i odpowiedzialności, tym sensowniejsze staje się dobieranie osób o możliwie zbliżonym profilu kompetencyjnym i osobowościowym. Konsekwentnie, uniwersalność działań zespołu sprawia, że wybór osób o odmiennych cechach i doświadczeniu zwiększa elastyczność struktury i ułatwia jej wywiązywanie się ze złożonych lub niestandardowych obowiązków.

W obszarze struktur specjalistycznych odnajdujemy choćby zespoły zajmujące się księgowością. Wśród osób wykonujących tę pracę próżno szukać ekstrawertyków z doświadczeniem w marketingu lub sprzeda-

ży bezpośredniej, nakierowanych na osiąganie wymiernych sukcesów finansowych i szybką karierę zawodową. Praca księgowego, oprócz kierunkowego wykształcenia, wymaga skupienia, cierpliwości, dokładności i wyjątkowej organizacji pracy, co sprawia, że w takich działach częściej spotykamy kobiety niż mężczyzn. Rekrutowanie do takiego zespołu osób o odmiennym charakterze przeważnie prowadzi do poważnych problemów organizacyjnych, w tym również konfliktów interpersonalnych.

Podobnie rzecz się ma np. z departamentami sprzedaży. Atrybuty, takie jak komunikatywność, asertywność, nastawienie na wynik, odporność na stres i niska wrażliwość na zmiany to cechy osobowościowe, bez których wykonywanie zawodu handlowca staje się prawdziwą udręką. Jeśli więc zespół sprzedażowy występuje w „czystej” formie (organy wsparcia technicznego, obsługi posprzedażnej itp. są odseparowane), jesteśmy właściwie zmuszeni do rekrutowania osób o stosownych, zbliżonych do siebie doświadczeniach oraz przymiotach. W tym przypadku częściej mamy do czynienia z mężczyznami niż kobietami.

Inaczej budują swoje struktury firmy konsultingowe wyróżniające się niewielką liczebnością ogólną, projektowym charakterem pracy, dużym spektrum wysoce złożonych działań

(produktów) oraz silnie zróżnicowanym klientem (np. korporacje o różnej wielkości, obszarze działania i branży). Przykładami takich organizacji są firmy doradztwa personalnego, w których w jednym zespole projektowym współdziałają osoby o różnym profilu – konsultanci (sprzedawcy), researcherzy (analitycy), psychologowie, szkoleniowcy itp. W tym przypadku różnorodność doświadczeń, wykształcenia, temperamentu, a nawet płci i wieku, umożliwia łatwiejsze dostosowanie się do wymagań klienta i sprawniejszą realizację procesów.

Osobną, nadzwyczaj delikatną, kwestią są różnice światopoglądowe i odmienne systemy wartości, będące często wynikiem przekonań religijnych, uwarunkowań kulturowych lub poglądów politycznych. W tym przypadku konieczne jest zachowanie szczególnej ostrożności, gdyż potencjalne problemy będą miały osobisty, głęboko emocjonalny charakter.

Konstruowanie zgranego zespołu jest więc zadaniem czysto utylitarnym i niestety nie ma jasnej, obiektywnej recepty na sukces. Należy przede wszystkim uwzględnić zakres działania i poziom specjalizacji komórki.