KOBIECA I MĘSKA KULTURA ORGANIZACYJNA ORAZ PŁYNNOŚĆ KULTUROWA W PROCESACH NAWIĄZYWANIA WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ: KOOPERACJI I KOOPERENCJI[1]

Anna Adamik

Streszczenie

Różnice między kulturami w wymiarze męskości – kobiecości zauważano i opisywano od wieków. Niosą one podpowiedzi w zakresie tego jak funkcjonować w okresie rozwoju cywilizacyjnego oraz przemian globalizacyjnych. Podpowiedzi te dotyczą narodów i organizacji. W opracowaniu skupiono się na kwestiach organizacyjnych. Celem pracy jest zasygnalizowanie konieczności zwrócenia uwagi na płynność kulturową i zmiany kulturowe współczesnych organizacji. W pracy podkreślono w związku z tym rolę ewoluowania od kultur męskich w kierunku kobiecych oraz niezbędność wspierania kultur męskich pierwiastkami kobiecymi. Te ostatnie ze względu na rosnącą rolę więzi kooperacyjnych i kooperencyjnych między organizacjami coraz intensywniej decydują o skuteczności działań biznesowych w XXI w. Jako empiryczne zobrazowanie zagadnienia przedstawiono wyniki oceny kultur organizacyjnych grupy polskich małych i średnich przedsiębiorstw w wymiarze męskość - kobiecość.

1. Wprowadzenie

Różnice między kulturami w wymiarze męskości – kobiecości zauważano i opisywano od wieków[2]. Co więcej, dostrzegano w tym zakresie wręcz pewne prawidłowości, nad którymi warto się zastanowić. Wydaje się, iż niosą one ze sobą istotne podpowiedzi w zakresie tego jak żyć, funkcjonować, pracować w okresie dynamicznego rozwoju cywilizacyjnego oraz burzliwych przemian globalizacyjnych. Podpowiedzi te mogą dotyczyć zarówno całych narodów (np. kierunków ewolucji ich kultur narodowych), jak i poszczególnych organizacji (ich kultur organizacyjnych, stylów kierowania itp.). W niniejszym opracowaniu uwaga zostanie skupiona na kwestiach organizacyjnych.

Celem analiz będzie zasygnalizowanie konieczności zwrócenia powszechnej uwagi na płynność kulturową i wynikające z niej zmiany w zakresie kulturowym współczesnych organizacji. Podkreślona zostanie także rola ewoluowania od kultur męskich w kierunku kobiecych oraz niezbędność silniejszego wspierania kultur męskich pierwiastkami kobiecymi. Te ostatnie bowiem ze względu na rosnącą rolę więzi kooperacyjnych i kooperencyjnych między różnego typu organizacjami coraz

[1] Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011-2013 jako projekt badawczy MNiSW Nr N N115 006040.

[2] Więcej patrz: Hofstede G, Hofstede G.J.: *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.

intensywniej decydują o skuteczności działań biznesowych w XXI w. Jako empiryczne zobrazowanie omawianego zagadnienia przedstawione zostaną wyniki oceny kultur organizacyjnych grupy polskich małych i średnich przedsiębiorstw w wymiarze męskość - kobiecość.

2. Płynność kulturowa i heterogenizacja kultur organizacyjnych

Na wstępie należy nakreślić, czym jest płynność kulturowa organizacji. Zjawisko to wiąże się z nasilającą się globalizacją i koniecznością nawiązywania przez organizacje kontaktów biznesowych oraz więzi kooperacyjnych i kooperencyjnych z przedstawicielami różnych kultur. Znaczenia nabierają wówczas kulturowa inteligencja[3] oraz zbliżona do niej płynność kulturowa[4], które to nie tylko umożliwiają organizacjom współpracę i wymianę informacji z różnego typu partnerami, ale aktywnie wspomagają je przy tworzeniu skutecznych sieci kooperujących podmiotów. Dzięki nim organizacje są w stanie radzić sobie nie tylko z zarządzaniem rynkiem, zarządzaniem procesami wewnętrznymi, ale także różnorodnością kulturową.[5]

Kulturowa inteligencja, to zdolność organizacji do adaptacji odmiennych realiów kulturowych. Wyrazem tej zdolności jest umiejętność wyłapywania różnic kulturowych, ich odpowiednia interpretacja oraz uwzględnianie pozyskanej wiedzy w przezwyciężaniu problemów wynikających z odmienności.[6] Posiadanie takiej zdolności uwrażliwia na różnice kulturowe „w" i „między" organizacjami, poprzez co zabezpiecza przed stereotypowym postrzeganiem przedstawicieli innych kultur i pozwala na umiejętne wykorzystywanie swoich doświadczeń i wiedzy w toku realizowanej współpracy (zarówno w formie kooperacji, jak i kooperencji, czyli współpracy z konkurentami). **Płynność kulturowa**, to natomiast ogół umiejętności i zdolności organizacyjnych niezbędnych w skutecznym funkcjonowaniu w gospodarce globalnej. To umiejętność „płynnego" poruszania się w sferze biznesu w różnych kulturach[7]. Kulturowo płynna organizacja, to organizacja której kierownictwo jest świadome własnej kultury i jej związków z realizowaną strategią, ma zdolności do przeprowadzania w niej zmian kulturowych, a także umiejętnie

---

[3] Więcej patrz: Early Ch., Angl S.: *Cultural intelligence. Individual interaction cross cultures*, Palo Alto, CA, Stanford, 2003; Early D.C., Randall P.: *The exclusive cultural chameleon: cultural intelligence as a new aproach to intelectual training for the global manager*, „Academy of Management Learning and Education" 2004, vol. 3 nr. 1 s. 100-115.

[4] Więcej patrz: Reeves D., Mc Bain R. (ed.): *People management, challenges and opportunities*, Palgrave Mc Millan , New York, 2004; Caproni P.: *Management skills for everyday life*, Pearson Hall, New Jersey, USA, 2004.

[5] Więcej patrz: Bartlet C.A., Ghosal S.: *What is a Global Manager*, „Harvard Business Review", 2003, vol. 81, wyd. specjalne, s. 101-108; Jokinen T., *Global leadership competencies: a review and discussion*, „Journal European Industrial Training" , 2005, vol. 29 nr. 3 s. 199-216.

[6] Ronowicz Z.: *Inteligencja kulturowa*, „Personel i Zarządzanie", 2005, nr 7 s. 97-98.

[7] Caproni P.: *Management skills for everyday life*, Pearson Hall, New Jersey, USA, 2004.

wykorzystuje kulturowe zróżnicowanie siły roboczej[8] oraz otaczającego firmę środowiska okołobiznesowego.

Wydaje się, iż wspomniane zdolności to podstawa modelu skutecznego funkcjonowania współczesnej organizacji. Modelu opartego na relacjach, intuicji, umiejętnościach komunikacyjnych, zdolnościach wczuwania się w potrzeby innych oraz bazującego na kształtowaniu klimatu skutecznej współpracy wewnątrz i międzyorganizacyjnej (nawet z konkurentami). Modelu, w wielu przypadkach zbliżonego lub ewoluującego w kierunku sieci międzyorganizacyjnych[9], które to nie tylko zmniejszają koszty pracy i ułatwiają partnerom wspólne poszukiwania źródeł sukcesu[10] (np. talentów pracowniczych, nowych produktów, nowych technologii, nowych rozwiązań organizacyjnych, nowych dróg dotarcia do klienta itp.), ale także przyspieszają: budowę lepszej reputacji, poprawę efektywności działań rynkowych, reakcję na zmiany rynkowe, możliwość obniżenia ceny dobra finalnego, wyższą zyskowność działań, wzmocnienie potencjału zasobowego, wzrost innowacyjności itp.[11]

Powyższe zachowania są odpowiedzią na „prorocze" w latach 80-tych XX w. słowa A. Tofflera, iż „technika jutra wymaga nie milionów słabo wykształconych ludzi, gotowych zgodnie wykonywać ciągle te same czynności [...] ludzi, którzy bez słowa spełniają rozkazy, i którzy za cenę chleba poddają się automatycznie władzy, ale takich, którzy potrafią myśleć krytycznie i **torować sobie drogę w nowym środowisku, którzy potrafią szybko nawiązywać kontakty i widzieć sens w ciągle zmieniającym się świecie**"[12]. Uznaje się bowiem, iż to właśnie kultury sieciowe (w przeciwieństwie do klasycznych kultur wspólnotowych) kładą największy nacisk na jakość więzi i dialog między ludźmi. Są one też bardziej otwarte, spontaniczne i woluntarystyczne. Ich najważniejszą cechą jest permisywizm[13], który pozwala uczestnikom powiązań na znaczną swobodę w działaniu i myśleniu. Najistotniejszymi dla nich wzorami kulturowymi są zaś koncentracja na celach i procesach, elastyczność zachowań, położenie nacisku na wdrażanie różnego typu form współpracy, wymianę idei i informacji między ludźmi i organizacjami, a także powszechność różnego typu form negocjacji.[14]

Niestety, **wraz ze wzrostem złożoności relacji tego typu organizacji z otoczeniem następuje heterogenizacja[15] ich kultur organizacyjnych**. Wynika

---

[8] Rakowska A.: *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin, 2007, 115.

[9] Więcej patrz: Doz Y., Hamel G.: *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, 1998; Adamik A.: *Współpraca sieciowa w funkcjonowaniu współczesnych MSP* [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Zeszyt Naukowy 99, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2010, s. 7-16.

[10] Masłyk- Musiał E.: *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003, s. 111.

[11] Więcej patrz Adamik A.: *Partnerzy, formy i obszary współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie i ich efektywność* [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa, 2012, s. 250-303.

[12] Toffler A.: *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa, 1974, s. 439.

[13] tendencja do tolerancji wobec zachowań innych osób

[14] Bate P.: *Using the Culture Concept in an Organization Development Setting*, „The Journal of Applied Behavioral Science" 1990, No. 1

[15] Zróżnicowanie, różnorodność, rozczłonkowanie.

ona głównie z powszechności stosowania w nich różnorodnych zespołów zadaniowych, często o odrębnych wzorach kulturowych, o ograniczonym zasięgu działania, adekwatnie do miejsca, roli i warunków realizacji zadań poszczególnych grup pracowniczych. Ważnym czynnikiem jest tu także rosnąca różnorodność, złożoność i zmienność coraz bardziej globalnego otoczenia organizacji, w którym to muszą one umieć się sprawnie poruszać. W tego typu, często pozbawionych wyraźnych granic systemach organizacyjnych, pracujących w różnych miejscach, nad realizacjami zróżnicowanych zadań, w oparciu o relacje z różnymi partnerami (zespołami, organizacjami) **muszą więc zmieniać się parametry i funkcje praktykowanej kultury organizacyjnej**.

Funkcja integracyjna nowoczesnej kultury organizacyjnej powinna dotyczyć dziś łatwości nawiązywania i zrywania kontaktów między ludźmi, a nie stałości więzi społecznych. **Funkcja percepcyjna** powinna być związana z poszerzaniem (przełamywaniem lęków związanych z dysonansem poznawczym), a nie redukowaniem zbioru informacji docierających do firmy z otoczenia. **Funkcja adaptacyjna** winna natomiast wiązać się z umiejętnością przystosowywania siebie do zmieniających się w otoczeniu sytuacji, ewentualnie, pozwalać współtworzyć w organizacji wspólne wzory kulturowe z przedstawicielami różnych grup społecznych (a nie, jak dotychczas, w kulturach o niskiej tolerancji niepewności, czyli wspólnotowych, dążyć do przystosowywania otoczenia do wymagań własnej kultury).[16]

3. Męska i kobieca kultura organizacyjna i ich zdolność do płynności i heterogeniczności w związku z procesami współpracy międzyorganizacyjnej

Przyjmując za G. Hofstede, że kultura danej organizacji odzwierciedla dominujące w społeczeństwie wartości i normy postępowania, które wpływają na klimat pracy, organizację pracy, motywację do pracy, nastawienie na współpracę, bądź stosunki społeczne w pracy itp.[17] można wyodrębnić różne typy kultur organizacyjnych. Różnią je najczęściej takie **parametry**, jak:

- dystans do władzy, czyli stopień nierówności między ludźmi wynikający z zajmowanej przez nich pozycji w strukturze organizacyjnej,
- unikanie niepewności, czyli stopień, w jakim ludzie danego społeczeństwa wolą sytuacje ustrukturalizowane od niestrukturalizowanych (mniej formalnych),
- wymiar indywidualizm – kolektywizm, czyli stopień w jakim jednostka sama dochodzi do osiągania swoich sukcesów, akcentuje swoje „Ja", bądź zdana jest na grupowe dochodzenie do osiągnięć i wówczas akcentuje „My",

[16] Sikorski Cz.: *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1998, s. 70.

[17] Hofstede G.: *Cultures and Organizations. Software of mind. Intelectual cooperation and its importance for survival*, London: Harper-Collins Publisher, 1994.

- wymiar kobiecość-męskość, czyli stopień w jakim w danym społeczeństwie dominują wartości określające sposób dochodzenia do sukcesu, wykonywania pracy powiązanej z rolą mężczyzny, bądź rolą kobiety.

Ze względu na cele niniejszego opracowania szczególnie interesujący wydaje się ostatni z wymienionych powyżej aspektów. Coraz częściej daje się bowiem zauważyć, iż płeć determinuje wiele zachowań ludzkich, co w konsekwencji ma oddźwięk w skuteczności działania wielu organizacji. **Płeć wpływa bowiem na człowieka nie tylko na poziomie biologicznym** (różnice w budowie mózgu męskiego i damskiego i ich skutki), **behawioralnym** (obierane najczęściej przez płcie style komunikacyjne, czy też style kierowania), ale także na **psychologicznym** (płeć psychologiczna). Badania mówią nie tylko o „męskich" i „damskich" mózgach menedżerów, ale o „męskich" i „damskich" talentach i umiejętnościach pracowników, „męskich" i „damskich" kulturach organizacyjnych, stylach komunikacji, czy kierowania itp. Warto zadać więc sobie w tym miejscu pytanie, która z płci, ewentualnie cechy której z płci są dziś bardziej przydatne w procesach zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem? Czy w związku z rewolucjonizującą życie wielu organizacji globalizacją, nie powinny ulec zmianie, lub choć ewolucji, ich kwestie kulturowe i towarzyszące im stereotypy? Czy wciąż jako wzorzec efektywnego menedżera należy uważać jedynie mężczyznę, gdyż to on najczęściej posiada podstawowe dla sukcesu rynkowego prowadzonej firmy cechy tj. zdolności kierownicze, obiektywizm, ambicję, skuteczność i zaufanie do siebie? Czy w związku z tym najskuteczniejsze kultury biznesowe, to wciąż kultury męskie? Czy zdolności i cechy „kobiece" na przestrzeni lat rzeczywiście słusznie bagatelizowano jako mniej przydatne w biznesie np. nie dopuszczając kobiet do władzy poprzez „szklane sufity", czy niżej wyceniając ich kompetencje? Czy dziś w dalszym ciągu powinno się utrwalać taki stereotyp i ograniczać rozprzestrzenianie się kultur organizacyjnych o cechach kobiecych?

Jak już sygnalizowano we wstępie do opracowania, różnice między kulturami w wymiarze męskości – kobiecości zauważano i opisywano od wieków i dostrzegano w tym zakresie pewne prawidłowości, które mogą pomóc w odpowiedziach na sformułowane powyżej pytania. Przede wszystkim dostrzeżono, że każde społeczeństwo określa pewne zachowania jako bardziej kobiece, bądź bardziej męskie[18], zależnie od swej kultury, przy czym zróżnicowanie to ma w wielu przypadkach charakter względny. Mężczyzna może zachowywać się w sposób „kobiecy", a kobieta w „męski", co oznacza tyle, że zachowują się oni w sposób odbiegający od ogólnie przyjętej w danym społeczeństwie konwencji. Kobiecość i męskość to bowiem nie tylko cecha biologiczno - fizyczna, ale i społeczno -kulturowa. Jednocześnie podkreśla się, że tylko niewielka część różnic pomiędzy płciami jest zdeterminowana biologicznie, a stabilność wzorców ról płci jest niemal całkowicie kwestią socjalizacji. Głównie z tego powodu uznaje się, że

[18] Najczęściej mężczyźni powinni być asertywni, nastawieni na rywalizację, twardzi, kobiety natomiast troskliwe, czułe, opiekuńcze, zajmować się stosunkami międzyludzkimi (dziećmi, rodziną). Przy takim podejściu zadaniem dla przeciętnego mężczyzny jest walka o osiągnięcie sukcesu, dla kobiety zaś odpowiedzialność za relacje międzyludzkie i kontakty z otoczeniem.

o kulturze organizacyjnej decydują nie tylko kultura narodowa kraju pochodzenia organizacji oraz kraju jej działania, czy historia firmy, jej wielkość i złożoność, a przede wszystkim cechy osobowościowe poszczególnych jej pracowników. W ten sposób „całokształt kultury nie jest w żadnym razie sumą poszczególnych czynników, ale stanowi odrębny byt i odrębną mierzalną jakość".[19]

Analizy w omawianym zakresie w syntetyczny sposób zebrali w swej pracy G. Hofstede, G.J. Hofstede. Główne wnioski z ich badań przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Cechy kultur kobiecych i męskich

Kultura kobieca	Kultura męska
Występuje w społeczeństwach, w których role społeczne obu płci się wzajemnie przenikają, tzn. zarówno od mężczyzn , jak i od kobiet oczekuje się skromności, czułości, troski o jakość życia	Występuje w społeczeństwach, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, tzn. od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności , czułości i troskliwości o jakość życia
Ważne są relacje z innymi ludźmi i jakość życia	Ważne są wyzwania, zarobki i **postęp**
Skromność, czułość, **dbałość o relacje międzyludzkie**, ambicja, stanowczość odpowiedzialność, powinna cechować zarówno mężczyzn, jak i kobiety	Okazywanie czułości i dbanie o relacje międzyludzkie jest rolą kobiet; Ambicja, stanowczość odpowiedzialność, to cechy męskie
Sprawy duchowe i bytowe rodziny są przedmiotem troski **obojga rodziców**	W rodzinie za sprawy bytowe dbają ojcowie, a za sferę uczuć są odpowiedzialne matki
Menedżerowie powinni kierować się **intuicją i dążyć do porozumienia**	Menedżerowie powinni być stanowczy i agresywni
Konflikty rozwiązywane są na drodze **kompromisu i negocjacji**	Konflikty rozwiązywane są przez konfrontację siły
Większy **udział kobiet** w profesjonalnym rynku pracy	Mniejszy udział kobiet w profesjonalnym rynku pracy
Humanizacja pracy, to więcej bezpośrednich kontaktów międzyludzkich i współpraca	Humanizacja pracy, to zwiększenie zakresu kompetencji (więcej władzy)
Preferowane **małe** organizacje	Preferowane większe organizacje
Ideałem jest **społeczeństwo socjalne** (powszechnego dobrobytu)	Ideałem jest społeczeństwo wydajności
Duża uwaga przywiązywana do **ochrony środowiska**	Duża waga przywiązywana do stałego wzrostu gospodarczego

[19] Fryzel B.: *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń, 2004, s. 31.

Polityka to znajdowanie **porozumienia pomiędzy koalicjami,** łagodność w obyczajach politycznych	Polityka, to walka nieprzyjaciół, obrzucanie się błotem, to powszechny obyczaj polityczny
Wiele kobiet zajmuje wybieralne stanowiska polityczne	Niewiele kobiet zajmuje wybieralne stanowiska polityczne
Przykładowe kraje występowania	**Przykładowe kraje występowania**
Szwecja, Norwegia, Holandia, Dania, Słowenia, Kostaryka, Finlandia, Chile, Estonia, Portugalia, Tajlandia, Gwatemala, Urugwaj, Hiszpania, Francja	Słowacja, Japonia, Węgry, Austria, Szwajcaria, Włochy, Niemcy, Polska, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Chiny, Kolumbia, Irlandia, Meksyk

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007. S. 129-177.

Mając na uwadze warunki działania i potrzeby rozwojowe współczesnych, dynamiczne rozwijających się organizacji, coraz częściej zauważyć można, iż wymaga się od nich:[20]

- szybkości tworzenia i rozwijania atrakcyjnych produktów i usług, często nawet o zasięgu globalnym,
- wytwarzania produktów na „światowym poziomie", zdolności do sprawnego dostosowywania wielkości i struktury oferty do rozmiarów i struktury popytu,
- stosowania, często nawet globalnego marketingu, umożliwiającego sprawne wprowadzanie produktów na wszelkie ważne rynki oraz zapewniającego maksymalizację satysfakcji szeroko rozumianego nabywcy,
- zdolności do wysokiej akumulacji finansowej, pozwalającej mobilizować środki niezbędne dla tworzenia i skutecznej sprzedaży kolejnych generacji produktów oraz koncentrowanie się na wyższej wartości dodanej.

W ten właśnie sposób globalizacja zmienia formuły działania, nie tylko gospodarek poszczególnych państw, ale i funkcjonujących w nich przedsiębiorstw. Widać, iż w znacznej mierze zmusza przedsiębiorstwa do świadomego kreowania związków współpracy nie tylko z dostawcami i klientami, ale nawet z konkurentami, a poza tym różnymi organizacjami otoczenia biznesu np. z jednostkami naukowo-badawczymi, finansowymi, władzami, społecznościami lokalnymi oraz pracownikami. Dotyczy to zarówno ich funkcjonowania na płaszczyźnie regionu, w skali całego kraju, jak i w kontaktach międzynarodowych europejskich oraz ogólnoświatowych. Mając na uwadze parametry kultur kobiecych i męskich do kooperacyjnego sposobu działania lepiej przygotowuje i silniej wspiera jego

[20] Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002 s.86

realizację kultura kobieca. Jej rolę w życiu społecznym zaobserwowano w licznych badaniach empirycznych.

N. Elias dostrzegł dzięki swym badaniom np. fakt, iż **układ sił pomiędzy płciami zmienia się wraz z rozwojem społeczeństwa.**[21] **Im bardziej rozwinięte społeczeństwo, tym silniej dostrzega ono znaczenie i aktywnie wykorzystuje wyjątkowe zdolności i kompetencje charakterystyczne dla kobiet czerpiąc z tego istotne korzyści (podobnie rzecz się powinna mieć z organizacjami).** Czyniono tak z powodzeniem m.in. w dobie wzrostu świetności Republiki Rzymskiej i we wczesnym Imperium Rzymskim (400 lat p.n.e. – 100 n.e.). Wnioskować można, iż odnotowany w tym czasie systematyczny, a przy tym silny wzrost wpływów, praw i aktywności kobiet patrycjuszowskich, stanowił znaczące wsparcie procesów rozwojowych Imperium. Gdy zaś w III w n.e. statut kobiet pogorszył się, zaczęto dostrzegać rozpad Imperium Rzymskiego. Czy to przypadek?

G. Hofstede i G.J. Hofstede ujawnili inną tendencję. Wyniki ich badań wykazały, iż kultury kobiece częściej występują w trudniejszych strefach klimatycznych, zwłaszcza tych chłodniejszych (np. Dania, Finlandia, Holandia, Norwegia, Szwecja). Ich zdaniem sugeruje to, iż równorzędne partnerstwo między kobietą i mężczyzną (kultura kobieca) zwiększa w tych strefach klimatycznych szanse na rozwój i przetrwanie[22]. Można zatem przypuszczać, że **im trudniejsze warunki funkcjonowania (również te organizacyjne), tym większa przydatność cech i zachowań kobiecych**. Niezaprzeczalnie sytuację taką stwarza wielu organizacjom globalizacja.

W przeprowadzanych dotąd badaniach dostrzeżono ponadto, że kulturowy wymiar męskości i kobiecości wpływa także na preferowane sposoby rozwiązywania konfliktów. W krajach o kulturze męskiej (np. Stany Zjednoczone, Irlandia, Wielka Brytania) panuje przekonanie, że **rozwiązanie konfliktu** tkwi zwykle w konfrontacji siły, w **krajach zaś o kulturze kobiecej stawia się w takiej sytuacji najczęściej na kompromisy i negocjacje** (np. Holandia, Szwecja, Dania)[23]. W dobie nasilającej się globalizacji niezaprzeczalnie bardziej wskazane wydaje się drugie z zachowań. Jedynie kompromisy, negocjacje i wszelkiego typu formy kooperacji (nawet pomiędzy konkurentami) są w stanie systematycznie łączyć więziami współpracy partnerów, nawet tych o odmiennych kulturach, nawet tych z odległych stron świata.

Badania ostatnich lat ujawniły poza tym, iż współczesne społeczeństwa starzeją się (dojrzewają), ludzie zaś **z wiekiem stają się bardziej prospołeczni**, mniej egocentryczni.[24] Więcej też w ich działaniach wzajemnej pomocy oraz chęci do kontaktów międzyludzkich[25], większa też u nich w związku z tym też potrzeba cech i działań bliskich **opiekuńczej „kobiecości"**. Również dojrzewające organizacje wraz z przesuwaniem się po krzywej cyklu swego życia coraz to

---

[21] Elias N.: *Ueber den Prozess der Zivilisation*, Suhrkamp, Frankfurt (Main) 1969.

[22] Hofstede G., Hofstede G.J.: *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 170.

[23] Badania w tym zakresie prowadził m.in. d'Iribarne P. : *La logiuqu de l'honneur: Gestion des enterprises et traditions nationales*, Seuil, Paris, 1989, s. 60- 61, 144.

[24] Więcej patrz: Hofstede G.: *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*, Sage, Thausand Oaks, CA, 2001.

[25] Hofstede G.: *Culture's*, op.cit. s. 315-316.

bardziej otwierają się na współpracę, intensywniej wchodzą w różnego typu relacje ze swym otoczeniem.[26]

Jak widać powyżej, **w „kulturze kobiecej" tkwi nieprzeciętny potencjał przydatny w wielu kluczowych, zarówno dla społeczeństw, jak i organizacji sytuacjach.** Warto poznać i starać się zrozumieć źródło jego pochodzenia. Takie podejście ma szanse ułatwić podjęcie decyzji o rozpoczęciu swoistej, a niezbędnej w dzisiejszych czasach, ewolucji kulturowej. Ma też możliwość doprowadzić do uaktywnienia się w wielu przypadkach płynności kulturowej oraz towarzyszącej jej kulturowej inteligencji.

Zalążek wyjątkowej przydatności „kultur kobiecych" w dobie globalizacji **tkwi,** jak dowodzą badania D. Blum, **w choć maleńkich, punktowych, lecz bardzo istotnych różnicach pomiędzy mózgami kobiety i mężczyzny.**[27] Mózgi męskie są bardziej zlateralizowane[28], tzn. mężczyźni wykonując swe zadania korzystają intensywniej i częściej jedynie z jednej z półkul. Kobiety w toku swych prac zwykle wykorzystują obie półkule mózgowe, co pociąga za sobą istotne różnice w sposobie spostrzegania i odczuwania, wyrażania emocji, a także różnice w ich uzdolnieniach i umiejętnościach w porównaniu z mężczyznami. Szczegółowy zakres wykorzystania obu mózgów przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Sposób wykorzystania mózgów u kobiet i mężczyzn

Funkcja	Mózg kobiety	Mózg mężczyzny
Mechanizmy języka (mowa, gramatyka)	Przód i tył lewej półkuli	Przód lewej półkuli
Słownictwo, definiowanie słów	Przód i tył obu półkul	Przód i tył lewej półkuli
Postrzeganie wzrokowo-przestrzenne	Obie półkule	Prawa półkula
Emocje	Obie półkule	Prawa półkula
Efekt	**Większe rozproszenie ośrodków**	**Większe skupienie ośrodków**

Źródło: opracowanie na podstawie Moir A., Jessel D., Płeć mózgu, PIW, Warszawa, 1993, wydanie drugie

Badacze zagadnienia wskazują, że skutek rozproszenia ośrodków w mózgu oraz dzięki szerszemu wykorzystaniu obu półkul mózgowych kobiety są statystycznie bardziej wrażliwe niż mężczyźni na różnego typu bodźce: więcej widzą, słyszą, czują, bardziej szczegółowo pamiętają co widzą, mają lepszą pamięć

[26] Szeroko tą kwestię opisują modele rozwoju organizacji omówione w: Machaczka J.: *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków, 1998; a także S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[27] Blum D.: *Mózg i płeć. O biologicznych różnicach między kobietami, a mężczyznami*, Warszawa, Prószyński i S-ka, 2000, s. 67.

[28] Lateralizacja, to inaczej stronność, czy też asymetria czynnościowa.

do twarzy i charakterów, lepiej odbierają i nadają sygnały pozawerbalne, częściej w związku z tym mają lepszy kontakt z ludźmi. W ich przypadku intuicja jest w lepszym kontakcie z umiejętnościami komunikacyjnymi niż u mężczyzn, gdyż odpowiedzialna za emocje prawa półkula mózgowa jest lepiej połączona z lewą półkulą kontrolującą ekspresję słowną. Na skutek takich powiązań daje się dostrzec, iż **kobiety, bardziej niż typowe dla mężczyzn władza i dominacja, interesuje oddziaływanie, uzupełnianie, współudział i kooperacja**[29]. Takie zaś zachowania są w XXI w. nad wyraz przydatne. Uzupełniać i współdziałać muszą dziś nie tylko pojedyncze osoby, ale zespoły, organizacje, a nawet społeczeństwa. **Parametry kultury kobiecej warto więc zaszczepiać i pielęgnować we wszystkich nowocześnie zarządzanych organizacjach.** Powinno się także promować płynność kulturową oraz powolne ewoluowanie od kultur męskich do tych o jak najliczniejszych cechach kobiecych.

4. Gotowość małych i średnich przedsiębiorstw do płynności kulturowej i współpracy międzyorganizacyjnej w świetle badań

W celu empirycznego zobrazowania powyższych analiz obserwacjom poddano grupę polskich małych i średnich przedsiębiorstw[30]. Badając ich charakterystyczne parametry starano się ustalić wiodący w nich typ kultury organizacyjnej w wymiarze kobiecość-męskość. Diagnoza ta pozwoliła w pewnym stopniu stwierdzić przygotowanie MSP do płynności i inteligencji kulturowej oraz skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej (zarówno tej o charakterze kooperacyjnym, jak i kooperencyjnym).

Tabela 3. Charakterystyka badanych MSP w wymiarze kobiecość – męskość

Zidentyfikowane u badanych cechy	Cechy kultury kobiecej	Cechy kultury męskiej
Autokratyczny styl kierowania		x
Struktura organizacyjna płaska, elastyczna	x	
Nieliczna kadra pracownicza przedsiębiorcza, kreatywna, często dość uniwersalna	x	
Brak wyodrębnionej komórki analiz np. otoczenia, Monitoring działań prowadzony najczęściej przez właściciela lub menedżerów		x
Brak wyodrębnionej komórki marketingu i public relations		x
Brak wyodrębnionej komórki kontroli jakości		x
Wizerunek firmy zbudowany ograniczoną liczbą narzędzi na małym obszarze rynku lokalnego		x

[29] Rawa- Kochanowska A.: *Kobiecy i męski styl zarządzania ujęciu psychologicznym: mity-fakty-konsekwencje,* Wydawnictwo SWSPiZ w Łodzi, Seria Studia i Monografie, nr 10, Łódź, 2004, s. 122.

[30] Badania prowadzono w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej w latach 2011-2012. W badaniu metodą ankietową uczestniczyło 120 MSP.

Decyzyjność najczęściej jednoosobowa (właściciel) lub we wsparciu menedżera		x
Brak wyodrębnionej komórki zarządzającej finansami, (funkcję pełni właściciel lub główny menedżer)		x
Jedynie prosta komórka lub stanowisko zaopatrzeniowca w zależności od potrzeb		x
Brak wyodrębnionej komórki, zarządzającej wiedzą, funkcję pełni właściciel (główny menedżer)		x
Zarządzanie kadrami w gestii właściciela lub uproszczona forma komórki personalnej		x
Wyodrębniona, elastycznie zorganizowana komórka produkcyjna	x	
Duża przedsiębiorczość i samodzielność zarządzających i pracowników	x	
Liczba więzi współpracy z otoczeniem ograniczona do koniecznych partnerów biznesowych		x
Ofensywność strategii rynkowej ograniczona (możliwościami finansowymi i kadrowymi)	x	
Siła rynkowa ograniczona niewielkim potencjałem zasobowym	x	
Umiejętność szukania szans rynkowych	x	
Kreatywność w zarządzaniu, w działaniu i relacjach wewnętrznych i zewnętrznych	x	
Duża empatia wobec potrzeb klientów	x	
Otwartość na zmiany	x	
Umiejętność oceny różnego typu zjawisk ograniczona (ze względu na ograniczoną liczbę specjalistów)		x
Praca w klimacie budowy zaufania w oczach partnerów i wobec partnerów	x	
Transparentność działań rynkowych ograniczona (z powodu małej formalizacji działań)		x
Działania społecznie odpowiedzialne ograniczone (możliwościami finansowymi i kadrowymi)		x
Zdolność negocjacyjna wsparta osobistymi kontaktami itp. właścicieli	x	
Terminowość krótki czas realizacji działań rynkowych ze względu na bliski kontakt z klientami	x	
Uproszczony do minimum system motywowania		x
Brak profesjonalnego zarządzania strategicznego (ze względu na ograniczenia kadrowe, funkcje te realizuje właściciel, często bez sformalizowania)	x	
Coraz częściej są zarówno wykonawcą, jak i zleceniodawcą usług outsourcingowych	x	
Prosty system dostawców i partnerów logistycznych		x
Duża elastyczność działań i zdolność do realizacji nietypowych zadań produkcyjnych i rynkowych	x	

Ograniczona zdolność do wdrażania innowacyjnych rozwiązań (zależna od zdolności kadrowych i finansowych)	x	
Zwykle jednoosobowa działalność gospodarcza lub proste formy spółek	x	
Doświadczenia we współpracy dość niewielkie (ze względu na krótką historię firmy i samodzielny rozwój)		x
Brak doświadczenia w prowadzeniu filii oddziałów i spółek córek		x
Brak doświadczeń w więziach kapitałowych		x
Głównie lokalny lub regionalny zasięg działania		x
Wsparcie sojuszników i interesariuszy jeszcze rzadko wykorzystywane		x
Brak systemu zarządzania wiedzą w firmie		x
Rzadkie kontakty ze stowarzyszeniami branżowymi		x
Uczestnictwo w ograniczonej wybranej liczbie targów. Brak chęci uczestniczenia w konferencjach		x
Kultura organizacyjna często zdeterminowana osobowością właściciela, klasyczna		x
Często wypracowany klimat rodzinnej współpracy w firmie,	x	
Inwestycje w ekologię działań biznesowych ograniczone (zwykle zdolnościami finansowymi)		x
Pomoc charytatywna ograniczona (ze względu na zdolności finansowe)		x
Bezpośrednie kontakty osobiste z wartościowymi partnerami dość bliskie	x	
Charyzmatyczny właściciel (menedżer)		x
Razem	20	28

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

W toku analiz wyizolowano 48 cech charakteryzujących grupę badanych małych i średnich przedsiębiorstw, spośród nich 28 (58% cech) okazało się cechami typowymi dla kultur męskich, a 20 (42% cech) dla kultur kobiecych. Wydaje się, że układ ten, tzn. dominacja cech kultury męskiej, w pewien sposób uzasadnia wciąż zbyt słabe osiągnięcia MSP w zakresie współpracy międzyorganizacyjnej oraz ich aktywności na skalę międzynarodową. Dla wyższych sukcesów rynkowych wskazane byłoby silniejsze wsparcie ich kultur organizacyjnych pierwiastkami kobiecymi. W warunkach globalizującej się coraz intensywniej gospodarki otwartość na ludzi, szeroko pojęte relacje i wymianę z otoczeniem to znaczące wsparcie procesów biznesowych, zwłaszcza organizacji o ograniczonym potencjale zasobowo-organizacyjnym. MSP powinny nauczyć się intensywniej z niego korzystać.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone w opracowaniu analizy wskazują, iż ewolucja kulturowa związana z rozprzestrzenianiem w organizacjach kultur o parametrach kobiecych, to w XXI w. zjawisko niezwykle pożądane. Ze względu na wynikające z globalizacji wymagania skutecznej wielopłaszczyznowej współpracy międzyorganizacyjnej nasycanie aktualnych kultur przedsiębiorstw „kobiecymi" zdolnościami kształtowania: wartościowych relacji z różnego typu partnerami okołobiznesowymi, lepszego zrozumienia zarówno potrzeb, jak i intencji pracowników, dostawców, klientów, konkurentów, społeczności lokalnych, władz itp., umiejętnej obserwacji i oceny szeroko rozumianego otoczenia, to podstawa konkurencyjności.

Zarówno teoria, jak i praktyka podkreślają rolę tzw. „kobiecych" zachowań we współczesnym biznesie, sygnalizują jednocześnie erę łamania stereotypów kulturowych w obszarach prowadzenia biznesu oraz sposobów dochodzenia do sukcesu rynkowego.

FEMININE AND MASCULINE CULTURE AND THE CULTURAL FLUENCY IN THE PROCESS OF INTER ORGANIZATIONAL COOPERATION (COOPERATION AND COOPETITION)

Abstract

Differences between cultures in the dimension of masculinity - femininity were noticed and reported for centuries. They carry suggestions on how to function during the development of civilization and the transformations of globalization. These hints apply to nations and organizations. The study focuses on organizational issues. Aim of this study is to signal the need to pay attention to cultural fluency and cultural changes of modern organizations. The work outlines the role of cultural evolution from masculine to feminine culture, and the necessity to enrich masculine cultures in feminine elements. The increasing role of the cooperation and coopetition between organizations causes increasingly crucial feminine culture. In the article as an empirical illustration presents the results of the evaluation of organizational culture a group of Polish small and medium enterprises in the dimension of masculinity – femininity.

Bibliografia:

Adamik A.: *Partnerzy, formy i obszary współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie i ich efektywność* [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa, 2012

Adamik A.: *Współpraca sieciowa w funkcjonowaniu współczesnych MSP* [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Zeszyt Naukowy 99, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2010

Bartlet C.A., Ghosal S.: *What is a Global Manager*, „Harvard Business Review", 2003, vol. 81, wyd. specjalne

Bate P.: *Using the Culture Concept in an Organization Development Setting*, „The Journal of Applied Behavioral Science" 1990, No. 1

Blum D.: *Mózg i płeć. O biologicznych różnicach między kobietami, a mężczyznami*, Warszawa, Prószyński i S-ka, 2000

Caproni P.: *Management skills for everyday life*, Pearson Hall, New Jersey, USA, 2004

d'Iribarne P.: *La logiuqu de l'honneur: Gestion des enterprises et traditions nationales*, Seuil, Paris, 1989

Doz Y., Hamel G.: *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, 1998

Early Ch., Angl S.: *Cultural intelligence. Individual interaction cross cultures*, Palo Alto, CA, Stanford, 2003

Early D.C., Randall P.: *The exclusive cultural chameleon: cultural intelligence as a new aproach to intelectual training for the global manager*, „Academy of Management Learning and Education" 2004, vol. 3 nr. 1 s. 100-115

Elias N.: *Ueber den Prozess der Zivilisation*, Suhrkamp, Frankfurt (Main) 1969

Fryzeł B.: *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń, 2004

Hofstede G, Hofstede G.J.: *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007

Hofstede G.: *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*, Sage, Thausand Oaks, CA, 2001

Hofstede G.: *Cultures and Organizations. Software of mind. Intelrctual cooperation and its importance for survival*, London: Harper-Collins Publisher, 1994

Jokinen T.: *Global leadership competencies: a review and discussion*, „Journal European Industrial Training" , 2005, vol. 29 nr. 3 s. 199-216

Lachiewicz S., Matejun M. (red.): *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011

Machaczka J.: *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków, 1998

Masłyk- Musiał E.: *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003

Moir A., Jessel D.: *Płeć mózgu*, PIW, Warszawa, 1993, wydanie drugie

Rakowska A.: *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin, 2007

Rawa- Kochanowska A.: *Kobiecy i męski styl zarządzania ujęciu psychologicznym: mity-fakty-konsekwencje,* Wydawnictwo SWSPiZ w Łodzi, Seria Studia i Monografie, nr 10, Łódź, 2004

Reeves D., Mc Bain R. (ed.): *People management, challenges and opportunities*, Palgrave Mc Millan , New York, 2004

Ronowicz Z.: *Inteligencja kulturowa*, „Personel i Zarządzanie", 2005, nr 7

Sikorski Cz.: *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1998

Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji,* TNOiK, Toruń 2002

Toffler A.: *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa, 1974