

Dr Agnieszka Kołodziej-Durnaś

Instytut Socjologii

Uniwersytetu Szczecińskiego

Kreowanie kultury organizacji jako narzędzie niwelujące nierówności płciowe w miejscu pracy

Kiedy mężczyzna wraca po odwyku, na stole stoi waza z jego ulubioną zupą, wszyscy są dumni. – Wierzyliśmy, że ci się uda – mówią. Kiedy kobieta wraca po kuracji do domu, wszyscy wzdychają z ulgą – „Nareszcie będzie obiad”¹.

Oto przykład polskiej „równości” płci w zaciszu domowym. Oczywiście przykłady można by mnożyć, ale w tym szkicu skoncentruję się tylko na nierówności w miejscu pracy. W moim przekonaniu właśnie na niwie praktyki zawodowej może najszybciej nastąpić polepszenie sytuacji kobiet. Skutecznym rozwiązaniem tego problemu wydaje się być kreowanie odpowiedniej kultury organizacji. Aby choć pobieżnie nakreślić ten pomysł, najpierw przedstawiam kilka ogólnych uwag o dyskryminacji kobiet, następnie przechodzę do przybliżenia problematyki kultury organizacji i na koniec prezentuję pewne aspekty związane z jej kreowaniem i przekształcaniem.

KILKA UWAG O NIERÓWNOŚCI PŁCIOWEJ

Nowe teorie ekonomiczne – przykład gender approach

Szczególnym miejscem publicznym, w którym ujawniają się wszelkie nierówności, a szczególnie te związane z płcią, jest świat organizacji, a ściślej miejsce pracy.

Podstawowym pojęciem, które dobrze pasuje do analizy tego zagadnienia jest kapitał ludzki, który stanowi jeden z czynników wpływających na indywidualny rynkowy wskaźnik płac². Przeciętny kapitał ludzki kobiet jest zwykle

¹ „Gazeta Wyborcza”, 18.07.2003, zwiastun artykułu.

² Por. S. W. Van Veen, *Nowa ekonomia gospodarstwa domowego: dzieci a udział kobiet w rynku pracy*, [w:] A. G. Dijkstra, J. Plantega (red.), *Ekonomia i płeć*, Gdańsk 2003, s. 33–34.

niższy od przeciętnego kapitału ludzkiego mężczyzn. Jest to spowodowane m.in. przerwami w karierze zawodowej – dużo więcej kobiet niż mężczyzn ma taką przerwę po urodzeniu się dziecka. Zakłada się również, że kobiety są bardziej obciążone obowiązkami domowymi (nierówny podział pracy nieodpłatnej), co skutkuje dyskryminującymi zachowaniami na rynku pracy (głównie pracodawców). Z tych między innymi powodów krzywa wynagrodzeń dla kobiet jest prawie zawsze niższa, mimo że mają takie samo wykształcenie, doświadczenie i są w tym samym wieku, co mężczyźni³. Na gruncie nauk ekonomicznych funkcjonują różne modele dyskryminacji kobiet biorące pod uwagę te aspekty. Model dyskryminacji Gary’ego Beckera „zakłada, że i mężczyźni i kobiety są równie wydajni, lecz pracodawca dyskryminuje kobiety i zatrudnia je tylko wtedy, kiedy może im zapłacić niższą pensję, która równa się wynagrodzeniu mężczyzny pomniejszonemu o współczynnik dyskryminacji”⁴, w modelu Asy Rosen zaś mechanizm dyskryminacji polega na tym, że kobiety mają mniej ofert pracy niż mężczyźni⁵.

W Polsce w okresie transformacji nadeszły trudne czasy dla wielu grup i kategorii społeczno-zawodowych czy demograficznych, ale pozycja kobiet na rynku pracy jest szczególnie osłabiona. Być może to wrażenie wzmacnia jeszcze fakt, że w okresie poprzedzającym przełom propagowano pozorną równość płci, co powodowało, że udział kobiet w rynku pracy był wysoki, choć jakość tego uczestnictwa nie dorównywała już ilości: „...udział kobiet w rynku pracy w Europie Środkowej i Wschodniej był wyższy niż w rozwiniętych społeczeństwach uprzemysłowionych. Jednakże stopień horyzontalnej, a w szczególności wertykalnej segregacji na rynku pracy był wysoki: do rzadkości należały kobiety zajmujące wyższe stanowiska kierownicze, większość kobiet pracowała w niskopłatnych zawodach”⁶.

O SYTUACJI KOBIEŃ W EUROPIE

O pozycji kobiet na rynku pracy w krajach europejskich decyduje do pewnego stopnia kultura narodowa, specyfika gospodarcza, ale wszystkie te państwa należą do jednego kręgu kulturowego cywilizacji zachodniej, stąd jednocześnie wiele podobieństw.

³ Por. S. Gustafsson, *Neoklasyczna ekonomia feministyczna: garść przykładów*, [w:] A. G. Dijkstra, J. Plantega (red.), *Ekonomia i płeć*, Gdańsk 2003, s. 52.

⁴ Por. tamże s. 52–3.

⁵ Por. tamże, s. 54.

⁶ Por. tamże, s. 127.

Generalnie w wielu publikacjach powtarza się podobna diagnoza: kobiety pracują na słabiej opłacanych stanowiskach, kobiety otrzymują niższe uposażenie na tych samych posadach, jeśli w danym okresie jakiś zawód zaczyna uprawiać znaczna liczba kobiet – automatycznie wręcz, a może raczej w krótkim czasie, traci on na prestiżu społecznym. Oto krótka ilustracja: „We Francji, tak jak wszędzie w Europie, utrzymuje się wyraźny podział miejsc pracy ze względu na płeć. Zajęcia do wykonywania których wystarczają niskie kwalifikacje, jak np. praca w administracji, w służbie zdrowia i opiece społecznej oraz nauczanie w szkołach podstawowych, są ciągle w dużej mierze zawodami sfeminizowanymi”⁷.

Kiedy na rynku pracy jest jej mało, w kulturach patriarchalnych odczuwa się wyraźną presję na to, by kobiety pozostały w domu i pozostawiły miejsca pracy dla mężczyzn, albo by przynajmniej pracowały w mniejszym wymiarze godzin, niż głowy rodzin. „Znaczna liczba kobiet w Unii Europejskiej pracuje na niepełnym etacie (28% w porównaniu z 4% mężczyzn). Niewątpliwie jest to częściowo reakcja na problemy związane z łączeniem pracy z wychowaniem dzieci oraz obowiązkami rodzinnymi, (...), lecz podkreśla także pośledni charakter pracy większości kobiet przez fakt, że jest ona podejmowana jako zajęcie zarobkowe, a nie jako dążenie do kariery. Praca na niepełnym etacie jest zabójcza dla kariery. Przedsiębiorstwa na niepełnym etacie zazwyczaj oferują tylko taką pracę, która nie wymaga wysokich kwalifikacji i nie zapewnia żadnych możliwości awansu”⁸.

Taka sytuacja jest pewnego rodzaju przymusem kulturowym, przymusem, którego kobiety często sobie nie uświadamiają, a co ważniejsze – często także ten model wspierają. Związane z tym zjawiskiem badania opisują i wyniki podają autorki książki „Kobiety w zarządzaniu”: „Mężczyźni są przekonani, że są inteligentniejsi niż kobiety, oceniając nawet swoich ojców jako inteligentniejszych od matek (...). Te kulturowe przekonania są tak silne, iż studentki także nie doceniają swojej inteligencji i uważają, że ich ojcowie byli bystrzejści od matek. Taka świadomość niszczy perspektywy zawodowe kobiet, obniżając ich wiarę we własne możliwości”. Jednocześnie na tej samej stronie autorki konstatują: „Dowody wskazują, że w całej Europie kobiety są obecnie równie dobrze, jeśli nie lepiej wykształcone niż mężczyźni”⁹. Od tego właśnie zagadnienia zacznę krótką diagnozę sytuacji pracujących Polek.

⁷ S. Vinnicombe, N. L. Colwill, *Kobiety w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław 1999, s. 25.

⁸ Tamże, s. 23.

⁹ Tamże, s. 27.

O SYTUACJI Kobiet W POLSCE

W wywiadzie z J.Jerschimą na temat wyników spisu powszechnego podano, że wykształcenie wyższe ma w Polsce 10,2% populacji (w tym: 10,4% kobiet i 9,3% mężczyzn); dla porównania w roku 1988 – 6,5% i odpowiednio kobiety – 5,9% i mężczyźni 7,2%). Bardzo widoczny wysoki wzrost wykształcenia kobiet. „Kobiety więcej inwestują w siebie. (...) To dobre zjawisko”¹⁰. Mimo więc, że kobiety chętniej doksztalają się niż mężczyźni, że kobiet z wyższym wykształceniem jest więcej niż mężczyzn, wciąż są upośledzone na rynku pracy. Upośledzenie to objawia się m.in. przez segregację zawodową kobiet i mężczyzn – czyli nierównomierną reprezentację mężczyzn i kobiet w rozmaitych kategoriach zawodowych. A miejsce w strukturze społeczno-zawodowej „zależne od rodzaju wykonywanego zajęcia, określa zarazem pozycję człowieka we współczesnym społeczeństwie. Przesądza o tym uniwersalny mechanizm strukturalizacji społeczno-zawodowej, który polega na kształtowaniu względnie trwałych związków pomiędzy wykształceniem i kwalifikacjami zawodowymi a dochodem i uznaniem społecznym”¹¹. Jednocześnie relatywnie do innych krajów poziom segregacji zawodowej w Polsce jest wysoki¹².

Dodatkowo w Polsce, co może wynikać z różnych archetypów np. kobiety-matki, płęć ta musi stawiać czoła również takim regulacjom, które w powszechnej opinii miały być dla kobiet ułatwieniem, wskazaniem na jej wyjątkową tradycyjną rolę i pomocą w spełnianiu tej roli. Przepisy z zakresu ochrony pracy kobiet nie są przywilejem, są często naruszane, a poza tym pełnią dyskryminującą rolę, np. przyznanie tylko kobiecie zwolnienia z pracy na opiekę nad chorym dzieckiem lub członkiem rodziny nie stwarza dodatkowych uprawnień lecz dodatkowe obowiązki i pogarsza sytuację kobiet na rynku pracy¹³.

W odniesieniu do kwestii już wspomnianej – o presji kulturowej dotyczącej pozostawienia niewystarczającej dla wszystkich pracy mężczyznom, warto przywołać badania, na których opierała się Irena Reszke. Otóż wcale nie jest takie jednoznaczne i pewne, że kobiety łatwiej znoszą bezrobocie, jest to raczej stereotyp – zresztą jeden z wielu... (czy mężatka ma prawo do stałego zatrudnienia?): „...badani stwierdzili, że kobiety łatwiej się dostosowują do nowych sytuacji, są bardziej odporne psychicznie niż mężczyźni i że są bardziej oszczęd-

¹⁰ Por. www2.tygodnik.com.pl.

¹¹ K. Janicka, *Kobiety i mężczyźni w strukturze społeczno-zawodowej: podobieństwa i różnice*, [w:] A. Titkow, H. Domański (red.), *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, IFiS PAN, Warszawa 1995, s. 89.

¹² Por. tamże, s. 104.

¹³ Por. M. Fuszara, M. Tarnowska, *Kobiety – kategoria „szczególnie chronionych pracowników”?* [w:] A. Titkow, H. Domański (red.), *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, Warszawa 1995, s. 132–133, było tak jeszcze na początku lat 90. XX wieku.

ne i gospodarne”. Inne badania pozwalają stwierdzić, że potoczny obraz kobiety obejmuje również takie cechy jak: emocjonalność, zależność od innych ludzi, brak inicjatywy, intuicję, uległość oraz niechęć do współzawodnictwa i do agresji¹⁴.

Na koniec tej części jeszcze uwaga wynikająca z wyników badań opublikowanych w Raporcie „Praca dla młodych” 2002: na pytanie komu łatwiej jest znaleźć pracę: na pierwszym miejscu (61%) wskazano: osobom lepiej wykształconym, a na szóstym miejscu (19%) – mężczyznom¹⁵. Jest to wyraźny znak, że „odpowiednia” płeć jest ogromną przewagą w poszukiwaniu pracy.

KULTURA ORGANIZACJI

Definicje

Kultura organizacji to sfera bardzo skomplikowana, przenikająca wiele aspektów rzeczywistości społecznej. Badania nad nią powinny być interdyscyplinarne i wielowymiarowe, tym bardziej że jest to dość nowy obszar poszukiwań wszystkich tych, którzy interesują się różnymi aspektami funkcjonowania organizacji.

Definicji kultury organizacji jest bardzo wiele. Poniżej przedstawiam kilka z nich, by przybliżyć nieco tę tematykę:

„Kultura organizacyjna obejmuje (...) normy i wartości wyznaczające specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji, różniące tę organizację od innych¹⁶.”

„G. Hofstede (...) kulturą nazywa zbiorowe zaprogramowanie umysłowe ludzi, którzy żyją w danym środowisku. Zaprogramowanie umysłu każdej jednostki ludzkiej występuje na trzech poziomach: indywidualnym, wynikającym z cech osobowościowych i właściwym tylko dla danego człowieka; uniwersalnym – wynikającym z cech gatunku ludzkiego, a więc właściwym dla wszystkich ludzi; kolektywnym – wspólnym dla grup społecznych tworzących się na podstawie rozmaitych kryteriów przynależności. Kultura organizacyjna odpowiada temu trzeciemu poziomowi „zaprogramowania”¹⁷.”

„Kultura organizacji jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo

¹⁴ I. Reszke, *Bezrobocie kobiet – stereotypy i realia*, [w:] A. Titkow, H. Domański (red.), *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, Warszawa 1995, s. 153–4.

¹⁵ *Praca dla młodych. Raport AIG i Gazety Wyborczej*, Agora S.A., Warszawa 2002, s. 36.

¹⁶ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001, s. 233.

¹⁷ Tamże, s. 235.

go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować”¹⁸.

Typologie

Rozważając zjawisko kultury organizacji i jej znaczenie dla wielu płaszczyzn działania organizacji nie sposób pominąć zagadnienie typologii kultury organizacyjnej. W polskiej literaturze obecnie jedną z najbardziej popularnych jest ta zaproponowana przez L. Zbiegień-Maciąg sformułowana w postaci dychotomicznych par określeń. Wymienia ona między innymi takie bieguny jak: kultura pozytywna vs negatywna, biurokratyczna vs pragmatyczna, kultura zachowawcza vs innowacyjna, ekstrawertyczna vs introwertyczna, męska vs kobieca, elitarna vs egalitarna, słaba vs silna¹⁹.

Inne typologie kultury organizacji charakteryzują się wyróżnieniem kilku określonych rodzajów²⁰. Warto tu wymienić dwa przykłady. Podział wg A. Deala to cztery typy kultur:

- kultura hazardowa (duże ryzyko w podejmowaniu decyzji przy wolnym splotwie informacji o efektach tej decyzji (linie lotnicze, kopalnie),
- kultura indywidualistów (szybkie działanie, szybki splot informacji) (agencje reklamowe, brokerskie),
- kultura rutyniarzy – wszyscy działają w ustalony sposób wykorzystując procedury, a nie samodzielność, kreatywność (banki, firmy ubezpieczeniowe, agencje rządowe),
- kultura zrównoważona – hasło – pracuj ciężko, baw się dobrze, równowaga pomiędzy pracą a czasem wolnym. Kultura ta tworzy własnych bohaterów – supersprzedawca (firmy komputerowe, restauracje „fast food”).

Podział wg B. Handy również opiera się na czterech rodzajach kultur:

- kultura władzy – autokratyzm, brak sformalizowanej hierarchii – firmy rodzinne,
- kultura roli – zarządzanie oparte na opisie stanowisk pracy, ustalonych regułach rozwiązywania konfliktów (administracja państwowa, banki, firmy ubezpieczeniowe),
- kultura zadań – nastawienie na realizację projektów lub zadań zespołowych. Władza należy do specjalistów różnych dziedzin. Agencje reklamowe, konsultingowe, eksperckie,

¹⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 15.

¹⁹ Tamże.

²⁰ www.astroman.com.pl.

- kultura jednostek – organizacja zorientowana na osobę, pracownika. Pozwala jednostkom na zaspokajanie ich własnych potrzeb w ramach organizacji. Występuje w firmach, gdzie specjaliści pracują niezależnie od siebie.

Powyższe podziały nie wyczerpują oczywiście możliwych form kulturowych. Czasami określa się kultury organizacji nazwami cech zapożyczonymi z charakterystyk różnych wymiarów kultur narodowych. Ta wielość podejść do badania kultury organizacyjnej świadczy o tym, jak bardzo jeszcze niezbadane jest to zjawisko i jednocześnie jak wielkie łączy się nadzieje ze zgłębianiem go. Również dla rozwoju zawodowego kobiet wydaje się to bardzo ważny obszar poszukiwań zarówno od strony stricte naukowej, akademickiej, jak i praktycznej, biznesowej.

Jaka kultura sprzyja rozwojowi zawodowemu kobiet?

Jak zaznaczyła Monika Kostera, kultura organizacyjna to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, założeń dotyczących natury człowieka i relacji międzyludzkich, ale pojawia się tu czasem rozbieżność między wartościami deklarowanymi, a wartościami rzeczywiście przestrzegаныmi. Jednocześnie trzeba pamiętać, że na kulturę organizacji ma wpływ otoczenie (np. kultura narodowa), specyfika branży, cechy samej organizacji (jej „biografia”), cechy uczestników²¹.

Oczywiście by szczegółowo zanalizować zagadnienie kultury sprzyjającej rozwojowi zawodowemu kobiet, należałoby je rzeczywiście odnieść do poszczególnych branż, szczególnie również zdefiniować kulturę narodową w kategoriach „kompatybilnych” do pojęć z zakresu obszaru badawczego kultury organizacji. Teraz jednak ograniczę się jedynie do przedstawienia kilku ogólnych uwag i sugestii.

„W socjologii i psychologii organizacji kulturę rozumie się najczęściej w sposób niewartościujący. (...) W teorii organizacji i zarządzania znacznie częściej natomiast dominuje ujęcie wartościujące kultury. Niska, wysoka – dobra jeśli skuteczna”²². Natomiast we wszelkich subdyscyplinach, którymi zajmują się teraz uczeni z perspektywy gender studies, oczywiście wartościowanie uzależnione jest od tego, na ile kultura zmniejsza szanse kobiet na efektywne funkcjonowanie w firmie, a przede wszystkim na awans, czy mówiąc kolokwialnie „zrobienie kariery”. Patrząc właśnie z takiej perspektywy zapewne w większości analiz danych kultur organizacji lub ich poszczególnych elementów należy oceniać kulturę organizacji jako dobrą i właściwą, jeśli sprzyja ona tendencjom zwiększania liczby kobiet na wysokich stanowiskach, wyrównywania ich szans na rynku pracy (szczególnie w fazie jej poszukiwania), wyrównywania wynagrodzenia względem mężczyzn zajmujących to samo stanowisko.

²¹ Por. M. Kostera, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2001, s. 51–53.

²² Cz. Sikorski, *Zachowania...*, wyd. cyt., s. 233.

Jeśli chodzi o wpływ kultury narodowej, to Polska w wielu raportach przedstawiana jest jako kraj o wciąż dość wyraźnym współczynniku kolektywizmu (ważna jest wspólnota), jednocześnie jednak w okresie transformacji pojawiła się wyraźna tendencja ku indywidualizmowi i małemu dystansowi władzy i wysokiej tolerancji niepewności. O ile w odniesieniu do dychotomii kolektywizm vs indywidualizm, to różnie ten kierunek zmiany można oceniać w odniesieniu do całego społeczeństwa, jednak wydaje się, że dla sytuacji pracujących Polek jest to dobre zjawisko. W kulturach indywidualistycznych przekonanie, że każda jednostka sama stanowi o swojej wartości i tylko jej zasługom przypisywane są jej osiągnięcia (a nie grupie, do której przynależy) przenosi się także na organizacje. Taki klimat kulturowy zapewne sprzyja karierom kobiet, więc na gruncie organizacji należałoby jeszcze wzmacniać tę atmosferę.

W nawiązaniu do przywołanych wcześniej cech, jakimi respondenci charakteryzowali kobiety (łatwiej dostosowujące się do nowych sytuacji, bardziej odporne psychicznie, bardziej gospodarne, emocjonalne, mające niechęć do współzawodnictwa i do agresji) można najkrócej stwierdzić, że kobietom odpowiadałyby nowoczesne struktury sieciowe, elastyczne, bez wyraźnej, ścisłej hierarchii, preferowałyby raczej kultury kobiece niż męskie (agresywne, pełne rywalizacji), kultury ekstrawertyczne niż introwertyczne, innowacyjne niż zachowawcze, kulturę indywidualistów, kulturę zadań. Szczegółowe określenie kultury sprzyjającej organizacji musi być poprzedzone analizą właśnie tendencji rozwojowych kultury narodowej, ale też, co było już wcześniej sygnalizowane, specyfiki danej branży, historii firmy oraz cech jej pracowników.

KREOWANIE KULTURY ORGANIZACJI

Brak ustaw, działania pozytywne

W Polsce, jak i w wielu państwach brak ustawodawstwa, które zapewniałoby likwidację dyskryminacji płciowej. Brak również często chęci do podejmowania jakichkolwiek działań pozytywnych w tym względzie, choć takie przedsięwzięcia są popularne w Unii Europejskiej, do której od dawna aspirujemy: „W 2001 roku rozpoczęto realizację V Ramowego Programu Działania na rzecz Równych Szans dla Kobiet i Mężczyzn. Polska jako jedyny kraj stowarzyszony nie przystąpiła jeszcze do tego programu”²³.

²³ Por. A. Van Doorne-Huiskes, *Równe szanse w Unii Europejskiej: teoria i praktyka*, [w:] A. G. Dijkstra, J. Plantega, *Ekonomia... wyd. cyt.*, przypis tłumacza, s. 140.

A van Doorne-Huiskes opisuje w swoim artykule działania pozytywne jako te kreujące równe szanse np.: programy powrotu do pracy adresowane do pracowników, które na pewien czas przerwały pracę z powodu urodzenia dziecka; szkolenia z zakresu zarządzania, których tematem są równe szanse; szkolenia dla kobiet z zakresu planowania kariery; analizy procedur selekcji kadr pod kątem wyeliminowania wszelkiej świadomej lub nieświadomej dyskryminacji ze względu na płeć oraz postawienie sobie za cel zatrudnienia określonej liczby młodych kobiet – absolwentek uniwersytetów. „Aby (...) maksymalnie zwiększyć szanse powodzenia, program działań pozytywnych musi być przedstawiany jako jeden z aspektów strategii wprowadzania zmian w rozwoju przedsiębiorstw i zasobów ludzkich. Planowanie programów działań pozytywnych jako strategii łączy się z rozwojem przedsiębiorstwa, a rozwój kariery zawodowej kobiet okazuje się jednym z istotnych elementów jego sukcesu”²⁴.

Niektóre z przedstawionych działań pozytywnych mogłyby być elementem wielkiego i nie do końca przewidywalnego przedsięwzięcia, jakim jest zmiana kultury organizacji, która zawsze pociąga za sobą transformację powiązanych z nią: struktury i strategii.

Przekształcanie kultury organizacji

Na wstępie warto przypomnieć, jakie funkcje spełnia kultura organizacji. Najczęściej wymieniane funkcje to: integracyjna (np. zbudowanie wspólnego języka opartego na podobnie rozumianych kategoriach pojęciowych), percepcyjna, adaptacyjna, nadawania tożsamości, stymulowania zmian organizacyjnych. Jednocześnie warto wskazać na to, że funkcje te dość istotnie zmieniają się wraz z rozwojem cywilizacyjnym. „Cz. Sikorski zwraca uwagę, że funkcje kultury organizacyjnej były w literaturze przedmiotu zazwyczaj widziane przez pryzmat stabilizacji stosunków społecznych w organizacji. Wynikało to z preferencji dla wizji organizacji nastawionych na redukcję niepewności. Jednak w epoce post-industrialnej, którą cechuje gwałtowność zmian, te konserwatywne funkcje kultury tracą na znaczeniu na rzecz nowych – sprzyjających w warunkach niepewności. Kultura staje się katalizatorem i narzędziem zmian organizacyjnych”²⁵.

Kształtowanie kultury organizacyjnej „polega na celowej modyfikacji wartości, norm i wynikających z nich wzorów”²⁶. Łukasz Sułkowski przedstawia w swojej książce etapy kształtowania kultury organizacyjnej oraz techniki kształtowania kultury²⁷. Przy zmianie kultury organizacji należy rozpocząć od dokład-

²⁴ Tamże, s. 144.

²⁵ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 62.

²⁶ Tamże, s. 95.

²⁷ Por. tamże, 100–101.

nego zdiagnozowania kultury istniejącej (mapa wartości, norm i wzorów), następnie trzeba przebadac związki kultury ze strategią, strukturą i władzą. Dopiero po tych działaniach przygotowawczych może nastąpić opracowanie właściwej interwencji kulturowej (zdefiniowanie pożądaných wartości, norm i wzorów) i wprowadzenie jej w życie (to znaczy propagowanie, promowanie elementów nowej kultury). Aby cały system był spójny, powinno w dalszym czasie nastąpić wtórne dostosowanie innych elementów systemu do kultury. Cały projekt powinien zakończyć się fazą monitorowania skutków interwencji kulturowej i utrwalenia konfiguracji kulturowej. Wybrane techniki kształtowania kultury to: zmiana elementów kultury (mitów, opowieści, bohaterów, wzorców, rytuałów, symboli, tabu, języka), kompozycja i dekompozycja misji, zmiana zawartości opisów stanowisk pracy, kształtowanie ról liderów w organizacji (jako agentów zmian, wzorców osobowych, bohaterów, innowatorów), kształtowanie systemów motywacyjnych, zmiana kryteriów selekcyjnych.

Ważne jest obranie takiego kierunku zmian kultury organizacyjnej, a także takie jego umiejętne przedstawianie, by ludzie mogli mieć przekonanie, „że wszystko, co robią w firmie, robią dla siebie, dla własnego zadowolenia, rozwoju kariery i zwiększenia własnej konkurencyjności jako pracownika. Tak rozumiane poczucie własności swojej pracy jest związane z silną motywacją wewnętrzną i prowadzi do wyjątkowych niekiedy wysiłków i starań. Człowiek jest w stanie dać z siebie wszystko tylko wtedy, gdy wyżywa się w swojej pracy, gdy umożliwia mu ona rozwój, niezależność i poczucie samorealizacji”²⁸.

W nawiązaniu do etapów zmiany organizacyjnej przedstawianych przez Sułkowskiego należałoby wspomnieć o pewnym aspekcie refleksyjności czy samozwrotności tych działań, o którym mówi L. Zbiegień-Maciąg. Z punktu widzenia zmian kultury ważna jest faza regeneracji, tzn. firma musi opracować system stałego odnawiania się, tzn. system bodźców, które będą motywować do działań zgodnych z nowymi celami (ludzie obserwują, że nowe zachowania są nagradzane), często dokształcać ludzi, uczyć się nowej kultury poprzez gromadzenie wiedzy wewnątrz firmy²⁹.

Przekształcanie kultury organizacji mające na celu zwiększenie szans i polepszenie warunków funkcjonowania kobiet na rynku pracy jest zabiegiem skomplikowanym, więc w moim przekonaniu powinno być procesem długofalowym, ewolucyjnym. Można w nim wykorzystywać wszystkie elementy wspomniane powyżej. Na pewno kluczowe jest propagowanie odpowiednio sformułowanej misji i właściwe nakreślenie filozofii Public Relations firmy (zarówno PR wewnętrznego, jak i zewnętrznego) tak, by istniała spójność między sygnałami,

²⁸ Cz. Sikorski, *Zachowania...* wyd. cyt., s. 261.

²⁹ Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura...* wyd. cyt., s. 97.

jakie daje się uczestnikom organizacji i jej otoczeniu. W mitach organizacji, anegdotach należy utrzymywać idee równości, częściej niż wcześniej kreować kobiety na postaci wiodące w historii działania firmy. Istotna jest zmiana opisu stanowisk pracy, preferowanie podejścia „unisex”, zidentyfikowanie uprzedzeń płciowych kierownictwa w ważnych momentach kariery dla kobiet, np. zatrudnienie, awans, etc.

Wydaje się, że również na niwie zawodowej toczy się między płciami nieoficjalna „podziemna” gra, walka, tak jak między jednostkami czy grupami. Warto podejmować wysiłek zmiany kreowania takiej kultury organizacji, która umożliwiłaby jak najkorzystniejszą współpracę ich obu, ale na równych warunkach, odpowiadających ich równym potencjałom i komplementarnym możliwościom.

LITERATURA

- Dijkstra A. G., Plantęga J. (red.), *Ekonomia i płeć*, GWP, Gdańsk 2003.
„Gazeta Wyborcza”, 18.07.2003, zwiastun artykułu.
- Kostera M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2001.
- Praca dla młodych. Raport AIG i „Gazety Wyborczej”*, Agora S.A., Warszawa 2002.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Titkow A., Domański H. (red.), *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, IFiS PAN, Warszawa 1995.
- Vinnicombe S., Colwill N. L., *Kobieta w zarządzaniu*, ASTRUM, Wrocław 1999.
www.astroman.com.pl
www2.tygodnik.com.pl
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

Creating Corporate Culture as a Tool Diminishing Gender Discrimination in a Workplace

Summary

The paper is the attempt of specifying the problem of discrimination of women in organisations and especially in the workplace. The situation of Polish women was in short presented in comparison to women of other Western societies and then the most important aspects indicating discrimination of women in companies were defined.

The most significant thesis of the article says that evolutionary change in organisations directed at elimination of many unequal treatment examples. The changes may be stimu-

lated by transformation of corporate culture. When women will finally achieve equal status at work, the tendency might also emerge in other spheres of social life such as family life. Main conceptions of corporate culture, most popular typologies and ways of shaping and re-shaping corporate cultures were shown.